التدريب و التنمية

مجلة علمية متخصصة - تصدر كل ثلاثة شهور
العدد الثانى - أكتوبر ٢٠٠٧ - السعر ١٠ جنيهات

الدكتور أحمد درويش

فى حوار حول مستقبل الإدارة
هدفنا ان تقدم الحكومة خدماتها
للمواطن قبل أن يطلبها

الدكتورة نوال الدجوي

لا حياة بلا تعليم
التعليم .. إكسير الحياة

٤ أسرار جديدة للبحث فى الإنترنت

فن إكتشاف المواهب

www.tdmagazine.net



جمعية التدريب والتنمية

جمعية أهلية غير حكومية مشهرة برقم ١٣٠٨ لعام ١٩٩٧

نشاط الجمعية..

١. تدعيم إطار السلوك والقيم الأخلاقية للعاملين بمهنة التدريب .
٢. الأرتقاء بمهنة التدريب باعتبارها رسالة استثمار بشري .
٣. تنظيم الملتقيات التي تهم كل المهتمين بالتدريب وتنمية الموارد البشرية .
٤. تنظيم البرامج التدريبية في مختلف مجالات النشاط الإداري .
٥. تقديم الاستشارات وإعداد البحوث في المجالات المختلفة وبالأخص في المجال الإداري .
٦. إصدار مجلة التدريب والتنمية بهدف نشر الجديد في مجال عمل الجمعية وهى ربع سنوية حيث يحمل كل عدد موضوع جديد في مجال التدريب .
٧. عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة الجديد في مجال الإدارة بصفة عامة والتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة .

مميزات العضوية الفردية..

١. الحصول على نسخة مجانية من مجلة التدريب والتنمية التى تصدر كل ثلاثة شهور .
٢. الحصول على خصم ١٠٪ خصم على إصدارات بميك .
٣. الحصول على نسبة خصم اثناء معارض الكتب التى تشارك فيها بميك .
٤. المشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي بنسبة خصم ١٥٪ .
٥. المشاركة في فعاليات الصالون الفكري كل شهرين مجانا .
٦. المساهمة في تحرير المجلة عن طريق المقالات الإدارية التى تعرض على لجنة للتقييم .

.Please accept my Individual/ Corporate subscription for membership in the SOCIETY for one year

بداية الإشتراك : / / ٢٠٠ حتى / / ٢٠٠

الأسم:..............................

التوقيع :..........................

الأسم :...

الوظيفة :.................................جهة العمل ....

الدولة : .... المدينة.................................

ص.ب .... رمز بريدي ....

العنوان : ....

تليفون : .... فاكس :................................

E-MAIL: ....

تاريخ الإشتراك : / / ٢٠٠

www.pmecegypt.com

أكتوبر - ديسمبر

التدريب والتنمية - العدد الثانى - ٢٠٠٧

التدريب و التنمية

رئيس مجلس الإدارة
دكتور / عبد الرحمن توفيق
tawfik@pmecegypt.com

رئيس التحرير
محمود بكر

مدير التحرير
أحمد خيرى

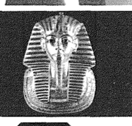
فريق العمل
د. حاتم قابيل
دينا توفيق
تهانى نجيب
خالد عبد اللطيف
حسن عابدين

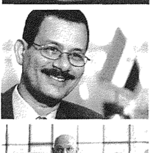
للاستعلام
مجلة التدريب والتنمية
جمهورية مصر العربية
23 ش عامر - ميدان المساحة - الدقى
الجيزة / ص .ب. 338
الأورمان - رمز بريدى 12612
تليفون وفاكس: 33367960-37610317
37610398

مجلة علمية مهنية متخصصة
تصدر بترخيص من
فيوتشر للصحافة والأعلام (اوف شور)
ترخيص رقم 16057 لندن
توزيع الأهرام
مؤسسة الأهرام - الإدارة العامة للتوزيع
tdmagazine@pmecegypt.com
Printed by: Sahara printing company





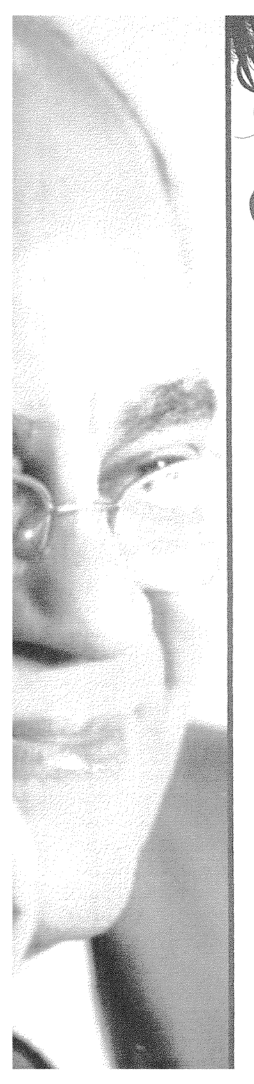














يكفي أن يكون لدينا عدد قليل من الكفاءات البشرية اللامعة ذات القدرات الخاصة أو ذات المواهب المتميزة النادرة. فإدارة الأفكار تحتاج إلى مواهب حتى يمكن تحويلها إلى واقع ملموس فالشخصيات التي لمعت وقدمت إنجازات ملموسة على المستوى المحلي والعالمي ما كان لها أن تفعل ذلك دون أن يكون لها هذا الغطاء الذهبي من الموهبة الإدارية أو القيادية، أو كان لها من القدرة ما يتيح لها من استخدام ما لديها من مهارات وما لدى الآخرين من مواهب واستعدادات شخصية.

إن مجال إدارة المواهب Talent Management هو من المجالات الهامة التي يجب أن يعطي لها القادة الوقت والاهتمام الكافي حتى يمكن استثمار الأفكار الجديدة وإبرازها لحيز الوجود. وحتى يمكن أيضاً اكتشاف المواهب النائمة وإيقاظها. إدارة المواهب تأهيل وإعداد القيادات الإدارية و القيادات الشابة وتعلم النشيء وإعداده وإعداد خطط المستقبل الوظيفي ومسارات العمل والحياة ..

انظر حولك وابحث بداخلك عن موهبة وابحث فيمن حولك عمن يمكنه اكتشافها وافعل الشيء نفسه .. فلا يكفي اليوم أن تدير ولكن عليك أن تدير بالمواهب.

دكتور عبد الرحمن توفيق



فن إكتشاف المواهب علمياً

إن الهدف الأساسي لتطبيق أسلوب إدارة المواهب Talent Management هو تحديد وإدارة المواهب الموجودة داخل المنظمة وتطوير الإستراتيجيات اللازمة لتنمية واكتشاف الكفاءات البشرية المتميزة Succession plans.

وتتكون إدارة المواهب من ستة مكونات رئيسية :

* الخطة الإستراتيجية Strategic Plan
* القدرات اللازمة Competencies Required
* حصر المواهب Talent Inventory
* خطة التعاقب Succession Plan
* خطة التعيين Recruitment Plan
* خطة التنمية Development Plan

ويتطلب نجاح تطبيق إدارة المواهب العديد من المستلزمات التي تؤمن له سلامة التطبيق وتضمن له كذلك تحقيق النتائج المرجوة. ومن بين هذه المتطلبات : دعم الإدارة العليا , استعداد المنظمة لتطبيق النظام الجديد , القدرة على الربط الفعال للأفراد بالعمليات بحيث تؤدي العلاقة بينهما إلى القيمة المضافة Added-Value هذا إلى جانب توفير آلية المراجعة والتقييم لدى التقدم وتطبيق نظم إدارة المواهب.

وتتكون إدارة المواهب من ثلاث مراحل أساسية , هي :

المرحلة الأولى : حصر المواهب

وتضم ثلاث أنشطة رئيسية , هي : تحديد القدرات اللازمة , تحديد المناصب الرئيسية, تحديد الأشخاص المناسبين والأكثر استعداداً لشغل هذه المناصب عند خلوها.

المرحلة الثانية : تخطيط التعاقب

وتشمل تحديد الأشخاص الذين سيعقبون شاغل الوظائف الحالية في حالة الترقية أو ترك العمل. وتشمل أيضاً تحديد الفجوة في القدرات ما بين قدرات المرشح والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة , بالإضافة إلى وضع خطط التعيين والتسكين.

المرحلة الثالثة : وضع خطط التنمية

هذه المرحلة يتم فيها استخدام أكثر من أسلوب مثل (التدوير الوظيفي) Joh Rotation وأسلوب المهام التطويرية وذلك بأن يعطي للمرشح مجموعة من المهام الوظيفية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه. وأيضاً استخدام

(التدريب الرسمي) بترشيحه لحضور برامج تدريبية محددة (والإشراف عليه أثناء الأداء الفعلي) للوظيفة وتوجيهه أولاً وأخيراً ترشيحه للمشاركة في أنشطة (تنمية المهارات القيادية) " المناهج المشار إليها موضحة بالشكل الموجود بالمقالة".

وعادة ما تبذل المنظمات جهداً كبيراً في تحديد بيان حصر القدرات والمواهب أو ما يطلق عليه Talent Inventory Competencies والذي من المفترض أن يغطي جانب كبير من القدرات اللازمة لأداء الوظيفة , وعادة ما تشمل :

١- المعرفة Knoaledge
٢- المهارة Skills
٣- القدرات Ahilities
٤- الاتجاهات Aftitndes
٥- الميول والنزعات Attribntes
٦- القدرات المحورية Core Compefanles
٧- القدراة الخاصة بأداء عمل محدد Role Specific Competencles
٨- الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals
٩- العلاقة بين الوظيفة والأهداف الإستراتيجية Linked to Strategic Goals
١٠- تحديد الفجوة = فرصة التطوير Gaps = Development Opporlunites

وإذا حاولنا تطبيق هذا الاستقصاء على وظيفة (محاسب) كمثال ومحاولة للتميّز بين أربعة عناصر أساسية عادة ما يسود الخلط بينها وهى البنود (٦, ٧, ٨, ٩) يظهر لنا التحليل التالي لبيان القدرات Competency Inventory :

وعادة ما تشمل قوائم فتح القدرات بالنسبة للمناصب الأساسية الحاكمة Key Positions الدور الحاكم أو الحرج للمنصب , المهارات التخصصية , المشروعات المستقبلية , طبيعة التأثير على باقي الوظائف العليا.

أمّا قوائم مسح القدرات بالنسبة لباقي (الأفراد) سواء ممن كانوا ذوي كفاءة علمية في الأداء الحالي أو ذو قدرات

٦- القدرات المحورية Core Competencies

- التكييف
- التركيز على العملاء
- التواصل الشفهي والكتابي
- الوعي المؤسسي
- حل المشكلات والقدرة على الحكم
- التوّجه بالنتائج
- العمل الجماعي

٧- القدرات ذات العلاقة المحددة بالوظيفة *Role – Specific Competencies*

- المعرفة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها
- الانتباه للتفاصيل
- التفكير التحليلي
- القدرة على الاستنتاج والاستنباط
- مهارة حسابية متميّزة
- الخبرة بالتعامل وتطبيقات الحاسب الآلي في المحاسبة

٨- الأهداف الإستراتيجية *Strategic Goals*

- زيادة القدرات اللازمة لتنمية الأموال
- بناء العلاقات والحفاظ عليها وتدعيمها

٩- القدرات ذات العلاقة بالهدف الإستراتيجي *Related Competency*

- الخبرة في إدارة الموارد المالية
- الخبرة في التعاقد على تنمية رأس المال
- كتابة العقود
- التحدث على الملأ
- القدرة على الاقناع
- الإبداع
- بناء العلاقات والحفاظ عليها وتدعيمها
- مهارات متميّزة في الاتصال
- الإنصات الفعّال
- المبادرة
- بناء تحالفات مع منظمات أخرى





كافية عالية تظهر بالأداء المستقبلي وغالباً ما تشمل :
وفي ضوء هذا التحليل يتم تحديد أكثر العاملين أو المديرين الأكثر استعداداً لتولي مسئوليات وظيفية أرقى أو أعلى تمهيداً للاستفادة منهم في الوفاء بخطط التعاقد التي تتبعها المنظمة Succession Plan .. هذه الخطة التي عادة توضح :

• تاريخ العمل
• الإسهامات والانجازات المتميّزة
• مجالات القوة والتميّز
• مستوى الطموح
• الاستعداد للنمو
• المناصب الرئيسية
• المتعاقبون المحتملون لكل منصب سواء من ذوي الطاقات الكامنة أو من ذوي الأداء المرتفع
• خطط التنمية لمن يتم اختيارهم سواء – للقدرات اللازمة أو – الخبرات اللازمة
• النظرة المستقبلية على هيكل العمالة (٣ – ٥ سنوات)
• إستراتيجيات التعيين

إلاّ أن وضع هذه الخطط المستقبلية لا يمنع الحاجة إلى وجود خطط تعاقب (للطوارئ) يتم اللجوء إليها بالظروف القهرية أو المفاجئة التي يترتب عليها التركيز المفاجئ للقيادات الحالية.
وأياً كان الهدف من إدارة المواهب سواء للوظائف القيادية الحاكمة أو للمنفذين من المستويات الإدارية المختلفة ، فإن عملية التنمية التي تلي خطط التعاقب غالباً ما تأخذ أشكالاً عديدة سبق أن أشرنا إليها.

قائمة من النصائح الموجهة إلى المنظمات التي تتبنى منهجا أكثر ابتكارية لإدارة التقدم الوظيفي :

• يجب على المنظمات تشجيع الاستقلال : يجوز للموظفين الانتقال إلى شركات أخرى سعياً وراء التقدم الوظيفي، ومن الممكن أن يعودوا بعد بضع سنوات.
• يجب تمويل مجموعات من الموظفين ليعملوا بمثابة موردين خارج المنظمة.
• يجب تشجيع الموظفين على اعتبار أنفسهم منشأة واعتبار مختلف إدارات المنظمة عملاء.
• تشجيع الموظفين على اكتساب عملاء خارج المنظمة.
• مساعدة العاملين على اكتساب مهارات التسويق الذاتي والربط الشبكي Networking والمهارات الاستشارية لتمكينهم من البحث عن فرص جديدة لأنفسهم وللمنظمة، والتعرف عليها وخلقها.
• التعرف على الأفراد المهرة في المنظمات الأخرى الذين يستطيعون المساهمة على أساس مؤقت أو بدوام جزئي.
• تحقيق الاحتكاك المنتظم بين الموظفين وأشخاص جدد وأفكار جديدة لاستثارة الابتكار.
• الموازنة بين التوظيف الخارجي على كافة المستويات والترقية الداخلية لتشجيع المنافسة المفتوحة.
• تشجيع العمل الجماعي المعتمد على فرق ينتهي أفرادها إلى خلفيات وظيفية متنوعة من أجل تنمية الذات.

تخطيط التنمية
التدريب الشخصي المباشر Mentroring
إدارة الأداء Performance Management
التدوير الوظيفي Jop Rotation
تنمية المهارات القيادية Leadership Dev
مهام تطويرية Devolopment Assignments
تدريب رسمي Formal Training

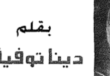
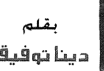


• القضاء على ثقافة تقدير قيمة المراكز الوظيفية كأهداف للحياة المهنية لصالح تصوير الحياة المهنية, على أنها سلسلة متعاقبة من المشروعات الأكبر والإنجازات والمهارات الجديدة المتعلمة. إن "مفهوم المركز الوظيفي" جزء من مفهوم المنظمة الاستاتيكي الذي عفا عليه الزمن, ولم يعُد هناك مكان للمراكز الوظيفية, وحلت محلها العمليات والمشروعات.

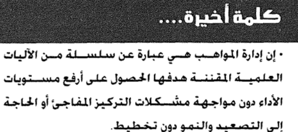
• التخلي عن تقييم الأداء من أعلى إلى أسفل لصالح التقييم الذاتي القائم على مسوح رضاء العملاء الداخليين, وتقييم الأفراد بنفس أسلوب تقييم الموردين.

• ضرورة استبدال عمليات التقييم من أعلى إلى أسفل بتقنيات التقييم الذاتي, وقياس الأداء من منظور النتائج.

• ضرورة الاستفادة من الموظفين العاملين لدى المنظمات الشبكة الإستراتيجية (العملاء أو الموردين) بدلاً من التنقلات الداخلية.

بقلم
دينا توفيق



كلمة أخيرة....

• إن إدارة المواهب هي عبارة عن سلسلة من الآليات العلمية المقننة هدفها الحصول على أرفع مستويات الأداء دون مواجهة مشكلات التركيز المفاجئ أو الحاجة إلى التصعيد والنمو دون تخطيط.

• إنها ليست عملية من مرحلة أو خطوة واحدة .. كما أنها لا تأتي بمعزل عن غيرها من آليات الارتقاء بالأداء البشري (هي أحد أدوات التنمية البشرية التي تضم أيضاً (الحوار المتبادل وارجاع الأثر, مداخلات التغيير التنظيمي اللازم لإحداث التغيير).

• إن هدف كل منظمة هو تعظيم آليات تحقيق التميّز في أداء الخدمة / الإنتاج .. وهذا الأسلوب يساعد على تحقيق هذا الهدف.

• إننا نحتاج إلى تطبيق هذا الأسلوب في القطاع الخاص وبالجهاز الإداري للدولة لانتقاء أفضل العناصر لشغل المناصب القيادية (على الأقل).

• إن الزيادة السريعة في التغيّرات المصاحبة للإدارة محلياً وعالمياً بأشكالها المختلفة (والعمالة تغيّرت اهتماماتها وزادت رغبتها في اكتساب الخبرة والتعلم .. وقلَّ ولاؤها وانتماؤها للمنظمة, وسهل عليها التحرك أفقياً ورأسياً وزادت حد المنافسة على الكفاءات النادرة .. وكل هذه العناصر استلزمت (قيادة مؤهلة ومقتدرة) يصعب توفرها " عند الطلب " دون أن يتوفر لدينا منهج علمي كمنهج " إدارة المواهب ".

• إن هذا المنهج يتسم بالتكامل ويزداد نجاحه كلما تم تطبيقه في بيئة تنظيمية تتسم بالدعم والتفكير الكلي.

• إن الآليات اللازمة لتطبيق هذا النظام كنماذج تحديد القدرات وبيانات حصر المواهب. وأساليب خطط التنمية جميعها أساليب علمية يمكن دراستها واختيار الأنسب منها.

• إن الاعتماد على الأقدمية أو تاريخ الأداء وحده أو تقارير الكفاءة بمفهومها القديم وحده لا ينفع لاختيار القيادات الصالحة إدارياً.





شخصية متعددة الأبعاد، متوازنة تجمع بين الحزم وبين القدرة الهائلة على التواصل الإجتماعي، ثاقبة البصر والبصيرة، أثرت على مجريات التعليم في مصر، وما زال في مخيلتها الكثير لكي تحققه، وفي أحلامها أماني عديدة لتطوير التربية والتعليم في مصر.

منحتها جامعة ساكس بإنجلترا درجة الاستاذية الفخرية بعدما منحت من قبل الدكتوراه الفخرية من جامعة جرينتش، تعد أحد أهم مائة سيدة على مستوى العالم، وترتيبها الثالثة من بين أول عشرة سيدات بالشرق الأوسط من حيث قدرتها على ترك أثر إيجابي في المجتمع.

التقيت بها في مكتبها بمقر جامعة MSA بعدما انهت يوم عملها، وتفرغت لحوار يهدف إلى التعرف على ملامح وأسرار نجاحها، فكان هذا اللقاء.

التعليم
أكسير الحياة

ما هو السر البسيط وراء نجاحك؟

ببساطة هناك أكثر من سبب أهمها أن الصعاب لا تقلل من عزيمتي، العمل باستمرار والقدرة على شحن الذات بالطاقة الإيجابية، والتعاون الإيجابي وخلق مناخ صحي في العمل، وأيضاً الحرص على أن يسود المكان جو من الود والإحساس بأننا أسرة واحدة، فأنا أعتز كثيراً بلقب (ماما نوال) لأنه يدعم الإحساس بأننا أسرة واحدة، إلى جانب ما سبق فأنا عاشقة للتربية والتعليم.

كنت دائمة البحث عن التميز، وتقديم الجديد في مجال عملي، لذلك فإن جامعة MSA حصلت على المركز الأول من أول عام أدخلت فيها الأمتحانات البريطانية.

لقد بدأنا من حيث انتهى الآخرون، لذلك كان التحدي الذي أواجهه وهو كيف نبني جامعة لا تقل في مستواها عن الجامعات العالمية، من حيث الإمكانيات المتاحة وتعلم كل شيء جديد، دائماً أفكر في (الأفضل .. الجديد .. النموذج) الذي أقدمه لمصر ولأبناء مصر.

ما هي المشكلة التي تواجه شبابنا في مصر؟

سرعة الإحباط واليأس مع أول مشكلة أو عائق، وعدم الصبر على تحقيق النتائج، وعدم قدرتهم على شحن أنفسهم بالطاقات الإيجابية.

هناك مشاريع وأفكار كثيرة لم تكتمل بسبب تراجع الشباب أو المديرين، وحتى رجال الأعمال مع أول فشل أو مشكلة، المفروض أن يستمر الإنسان في المحاولة طالما أنه (مؤمن) بفكرة أو مشروع، وهذا بالنسبة لأي عمل مهما كان نوعه أو حجمه.

كيف أثرت الظروف المحيطة بك على المسار الذي تفوقت فيه، وهل كان من صنع يدك؟

الظروف والإرادة معاً، فلقد كان والدي وكيلاً لوزارة المعارف، ومعلماً لعلم النفس والفلسفة، وعلمني

منذ الصغر القدرة على الحوار. ومهارة البحث عن معاني الأشياء. وأكثر من هذا أنه علمني قيمة رئيسية تحكم حياتي. وهي أن قيمتي في الحياة هي ما قدمت للحياة. وأن تبني القيم الإيجابية هي التي تحقق النجاح المادي وليس العكس.

لذلك فإن ظروف تربيتي ساعدتني على التفكير الحر والثقة. وحب الناس والحوار البناء وعدم الخوف. والإيمان بقدرتي الذاتية.

لقد شعرت في لحظات عديدة من حياتي بالإحباط. والإرهاق وخيبة الأمل. ولكنني كنت دائماً أقاومها وأعود مرة أخرى بإصرار لتحقيق أحلامي.

كيف جاءت إليك فكرة إنشاء جامعة؟

كنت أول من طالبت بصدور قانون الجامعات الخاصة فوجود جامعة في مكان ما يقيم مدينة. وكان وقتها الأستاذ / مصطفى أمين وسيادة الرئيس وصدر القانون عام ١٩٩١م واستمر الوقت خمس سنوات. وبدأ التنفيذ في عام ١٩٩٦م.

لقد ساهمت الجامعة في تعديل اتجاه طلبة الثانوية العامة. فالطلاب كانوا جميعهم يتجهون إلى القسم الأدبي في حين أن العالم كله يتجه إلى العلم والمعرفة والتكنولوجيا. فلماذا لا نزيد من الكليات والمعاهد العلمية.

إن تعلم العلوم الآن أصبح ممتعاً من خلال أساليب التعليم العصرية. وليس مجرد معادلات بحتة. دائماً كنت أنادي بسياسة هيا نلعب رياضيات.

أين الفرصة الحقيقية التي يمكن للعلم أن يقدمها لتنمية المجتمع؟

ببساطة علم مهم مثل البايوتكنولوجي Biotechnology الذي يمكننا من خلاله أن نكون من الأقليات التي تعلم هذا العلم. وهي المخرج الرئيسي لدول العالم الثالث بأسره. بما ييسر سهولة الزراعة. العلاج.

والعنصر الثاني الهام في أن تصبح مصر ذات تأثير على مجريات الأمور العالمية. أن يتعلم أولادنا علم الغرب وتكنولوجيا العصر. ولغة التخاطب معهم عندئذ يمكننا أن نتنافس معهم.

ماذا تعني فكرة التوازن بالنسبة لك؟

إذا لم يتمكن الإنسان من إحداث هذا النوع من التوازن بين العمل والمنزل. بين الإمكانيات والأهداف. بين احتياجاته واحتياجات الآخرين .. سيفقد رؤيته ويشعر في لحظة ما من الزمن. أنه نادم على استغراقه في العمل على حساب الحياة .. أو العكس . أنا أمارس الرياضة والقراءة والمناسبات الاجتماعية. وأشاهد الأوبرا والباليهات. لاشيء يطغى على شيء حتى لا أشعر بالإنزعاج .. فالتوازن أحد أهم ركائز حياتي ونجاحي .. أفعل كل شيء بحماس. فليس النجاح أن تعمل فقط.

ما هي أهم القيم في حياتك؟

احترام الجميع .. والاختلاف ليس معناه أن تجرح أحداً.

ما هو التعليم بالنسبة لك في كلمة واحدة؟

التعليم هو أكسير الحياة ...هو الذي يصنفك في أي مرتبة من البشر أنت .. وهو الذي يسمو بك وبحياتك .. بدونه لا حياة ولا نمو ولا فكر ولا تطور. أنه كل شيء.

مانشيت صحفي تحلمي بأن تقرأه مصر عنك يوما من الأيام؟

نجاح جامعة MSA في أبحاث البايوتكنولوجي Biotechnology إذا تحقق هذا الهدف تكون هي لحظة النجاح لي وللمجتمع.

اختتمت اللقاء بهذه الكلمات والأمنيات الجامعة المانعة. جامعة لكل الآثار والأمنيات لترجمة العلم والعلوم إلى عوائد متطورة اجتماعياً. ومانعة لأي يأس أو أحباط أو هموم تمنعها من تحقيقها.

لقد كان لقاء بسيطاً عميقاً كشخصيتها .. مؤثراً عبقرياً ككلماتها .. محدداً وقاطعاً كرؤيتها.



تقرير

كيف تتحول الشركات التقليدية الى شركات رقمية

شعر مركز الخبرات المهنية [بميك] وهو شركة متوسطة تعمل في مجال التدريب والنشر، بأن ظروف المنافسة داخل السوق المحلي والعالمي أصبح لها أدوات مختلفة عن السابق، مفادها التحول إلي العمل من خلال النظم المحوسبة والاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات، فكان لا بد لها أن تتطور وتتمشى مع تلك المتغيرات.

ومن ثم أقدمت الشركة علي ميكنة كافة أعمالها، بعد أن حلت نظامها التقليدي، فاستعانت بأجهزة الحاسب والبرمجيات الإدارية والحسابية .. وتم إنشاء إدارة خدمة العملاء لتنشيط خططها البيعية والتسويقية والاهتمام بالعملاء .. وبالفعل نجحت الشركة وبدأت تجني ثمار تحول بيئة العمل داخلها إلي بيئة رقمية .. وإليكم الحكاية..

إن التطورات العديدة والمستمرة التي تحدث في مجال الأعمال - بصورة عامة - وما ينتج عنها بيانات بكميات هائلة ينبغي معالجتها وتهيئتها كمعلومات يمكن أن تحقق الفائدة لمستخدميها، فرض علي المنظمة أن يكون لديها نظما للمعلومات تختص بكل مجال من المجالات التي تمارس فيها وصولا إلى تحقيق أهدافها العامة.

ويؤدي النظامان الرئيسان للمعلومات في أي منظمة المتمثلان بنظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الإدارية دورا مهما وأساسيا فيها الأمر الذي يتطلب معه ضرورة دراسة علاقات التنسيق والترابط والتكامل بينهما كي لا يكون هناك ازدواجية في العمل من حيث إنتاج المعلومات اللازمة وكذلك تحقيق الجدوى الاقتصادية من ذلك.

مع العمل علي تطوير تلك النظم من خلال ضرورة تصميم نظام متكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية يقع على عاتقه تحقيق علاقات التنسيق والترابط والتكامل بين كافة النظم الفرعية التي تتواجد في المنظمة والتي تتمثل بالدرجة الأساس بكل من : نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الإدارية.

ويتم ذلك بناءا علي تحديد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية تشمل كلاً من : نظام معلومات للمحاسبة الإدارية. قاعدة بيانات مركزية. التقنيات الحديثة. الأفراد المؤهلون في المجالات المحاسبية والإدارية والحاسب الآلي.

ومن هنا نقدم في هذا العدد نموذجا لإحدى الشركات الناجحة لتكون دليلا على الشركات التي تطمح للتطوير والمنافسة التي تفرضها المتغيرات العالمية.

نظام الحضور والانصراف

حينما نشأ مركز الخبرات المهنية "بميك" عام ١٩٨٦ كان يعتمد في إثبات حضور وانصراف العاملين لديها عبر نظم تقليدية، تعتمد علي التسجيل داخل الدفاتر الورقية أو عبر الماكينات الوقتية القديمة، مما كان يمثل لها إهدار وخسائر مالية كبيرة، نظرا لأن مهامها التدريب، ومن ثم فإن أغلبية العاملين





- نظام الحضور والانصراف ..
- برامج الإدارة ..
- نظام إدارة خدمة العملاء..
- النظم المتعلقة بالإدارة والمحاسبة..

بها يتواجدون داخل الشركات والمؤسسات وقاعات التدريب .
الأمر الذي كان ينجم عنه مشاكل متعددة أهمها : -
• التلاعب من قبل العاملين في إثبات الحضور والانصراف داخل الدفاتر الورقية .
• كثيرا ما كانت تتعرض تلك الماكينات للعطب أو التلاعب.
• صعوبة إجراء الحسابات المتعلقة بالفترات الزمنية الإضافية التي يقضيها العاملون بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية .
ومن أجل الخروج من نفق الخسائر التي كانت تتكبدها الشركة بسبب النظم التقليدية . لجأت إلي ميكنة نظام الحضور والانصراف . من خلال الاستعانة بنظام معلوماتي يتكون من قاعدة بيانات تحتوي علي ملفات إلكترونية للموظفين . وجهاز إلكتروني متطور يتعامل مع بصمة اليد . يتميز بالدقة وعدم قبول التلاعب . لكونه لا يتعامل إلا بالبصمة المسجلة داخل قاعدة بيانات الشركة.
يبدأ هذا النظام العمل بمجرد وضع الموظف بصمة يده علي مكان مخصص بجهاز إلكتروني قارىء . الذي يقوم بدوره باستدعاء الملف الإلكتروني الخاصة بصاحب البصمة من قاعدة البيانات . بطريقة إلكترونية عبر شبكة داخلية تربط النظام الإداري والحسابات . يحتوي علي كافة بيانات الشخص إضافة إلي صورة شخصية له .
بعد التأكد من الشخصية . يقوم الجهاز بتسجيل بيانات المواعيد في خانة الحضور أو الانصراف بدقة متناهية . وبسرعة عالية تجعل تلك العمليات لا تستغرق إلا ثوان معدودة ..

يقول الدكتور عبد الرحمن توفيق رئيس مجلس إدارة . بأن الشركة حققت من وراء تطبيق هذا النظام الإلكتروني عدد من الأهداف أهمها الآتي :-
• وقف التلاعب في عملية إثبات الحضور والانصراف من قبل أي شخص . لأنه لا يتعامل إلا مع الشخص صاحب البصمة.
• هذا النظام يقوم ذاتيا بدون تدخل بشري بإجراء العمليات الحسابية الخاصة بالمرتبات والحوافز.
بعد تطبيق ذلك النظام بدأت الشركة تشعر بتحسن في انضباط العاملين . مع دقة في حساب المكافآت الشهرية التي يرتبط جزء منها بدقة الحضور والانصراف ..

النظم المتعلقة بالإدارة والمحاسبة:-

بعد توسع شركة الخبرات المهنية في أعمالها وفتح سوق عمل جديدة في دول عربية . بدأ مجلس إدارتها يشعر بالأعباء التي يواجهها بسبب كثرة السفريات لتأدية مهام التدريب . يضاف إلي ذلك ما يمثله استخدامه النظم التقليدية من ضياع للوقت في شكل مقابلات شخصية لحل مشاكل العاملين أو عقد الاجتماعات الاستثنائية . يصاحب كل ذلك ارتفاع معدل الإنفاق المالي علي نظم الاتصالات التقليدية لمتابعة العمل .
كل ذلك دفع بالشركة إلي حسم قضية ميكنة أعمال الشركة بالكامل . علي المستوي الإداري والمستوي الحسابات .. وذلك من خلال عدة خطوات وهي :-
أولا .. بعد أن حسم مجلس الإدارة مسألة الميكنة . لجأت الشركة إلي تعيين عدد من المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات . كانت مهمتهم الأولي التعاون مع مديري الأقسام والعاملين داخل الشركة . في رصد وتحديد العناصر الإدارية والمحاسبية للنظم التقليدية المستخدمة . والخروج منها بتحليل يوضح المشاكل التي تواجه نمو وتقدم الشركة بشكل يتناسب مع المتغيرات الجارية في سوق التنافس بفعل تلك الأنظمة . وأيضا رصد وتحليل عوامل النجاح وتحويلها إلي عناصر أساسية لنظم معلومات إدارية ومحاسبية يمكن تطبيقها بسهولة داخل الشركة.
ثانيا .. الخطوة الثانية جاءت بعد النجاح في تحليل النظم التقليدية والخروج بعناصرها المختلفة . وبدأت بعد أن تم رسم خريطة توضح الخطوط العريضة والتفاصيل الدقيقة لميكنة كافة الأعمال داخل الشركة . وبناءا عليها تم تحديد احتياجات الشركة من أجهزة ومعدات وبرمجيات وشبكات وقاعدة بيانات.
بعد ذلك أخذ المتخصصون في عمليات تثبيت أجهزة الحاسبات الآلية المتطورة علي مكاتب العاملين داخل الأقسام المختلفة . بعد أن

تم تحميلها بمجموعة من البرامج المختلفة ، التي تتنوع في مهامها لتتطابق مع المهام المنوط بكل موظف تأديتها ، فعلي سبيل المثال الموظف المسئول عن القيام بأعمال الجرافيك والتصميمات لإنتاج الشركة من الكتب وبرامج التدريب ، تم تزويد أجهزة الحاسب الآلي المثبتة علي مكاتبهم بمجموعة برامج متخصصة في التصميمات والجرافيك ، وبنفس التخطيط قام المتخصصون بتزويد قسم الحسابات العامة ببرامج محاسبية توفر سهولة إجراء عمليات التحكم في المخازن والواردات والحسابات الفرعية والعامة وهكذا .

بعد ذلك تم تحديد أنواع الشبكات الداخلية والخارجية التي تحتاجها أعمال الشركة ، ومن ثم قاموا بتوصيل كافة الأجهزة بشبكة داخلية للشركة تتيح نقل البيانات والمعلومات وتوفر لكافة الموظفين التعامل مع قاعدة البيانات الخاصة بالشركة ..

برامج الإدارة ..

بعد الانتهاء من ميكنة كافة أقسام الشركة ، جاءت مرحلة ضرورة وجود حلول إلكترونية لمشاكل الإدارة العليا داخل الشركة ، تتيح للمدير العام التخلص من المشكلات التي تواجهه مثل :-

- كثرة الاجتماعات المباشرة مع الموظفين ، مما يضيع من الوقت والجهود .
- مراقبة سير العمل والتأكد من جودته.
- توجيه وتدريب العاملين بطريقة إلكترونية.
- ارتفاع تكلفة الاتصالات الداخلية بين الموظفين والمدير ، وإهلاك كم كبير من المراسلات ..

لذا قام المتخصصون داخل الشركة بتصميم وبناء عدد من البرامج الإدارية اختلفت بحسب الحلول التي تقدمها ومنها علي سبيل المثال :-

أولا .. نظام المتابعة :-

تم تصميم برنامج يتيح لرئيس مجلس الإدارة الدخول إلي أجهزة الحاسب الآلي المتواجدة علي مكاتب العاملين ، دون أن يشعر به أحد من الموظفين .. ومن ثم يوفر له البرنامج القدرة علي تقييم قدرات ومهارات العاملين ، دون أن يضيع وقت في مراقبتهم ذاتيا داخل مكاتبهم ، بالإضافة إلي إمكانية إدخال التعديلات علي الأعمال أثناء قيام الموظف بإتمامها ، مما ساهم في سرعة إنجاز الأعمال وارتفاع معدل الجودة في التنفيذ .

ثانيا .. نظام الاتصال الإلكتروني :-

قبل برمجة هذا النظام ، كانت الشركة تعاني من ضياع الوقت في تتبع الأعمال ، وارتفاع في تكلفة الاتصالات بين المديرين والموظفين لمتابعة دقة العمل .

هذا النظام عبارة عن برنامج يتشابه مع برنامج التخاطب " الشات " الخاص بشركة مايكروسوفت .. يظهر في واجهته أسماء العاملين أمام المدير ، ويتيح إرسال رسالة فردية بين أحد الموظفين ومديرة أو العكس ، كما يوفر إرسال رسالة جماعية للموظفين .. وبذلك البرنامج نجحت الشركة في الخلاص من فاتورة التليفونات ..

نظام إدارة خدمة العملاء..

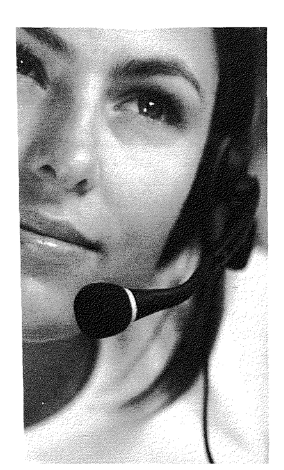
يقول الدكتور عمرو توفيق مدير عام الشركة بأنه مع زيادة حجم العملاء وانتشارهم داخل السوق المحلي والأسواق الخارجية ، مما تسبب في أعباء علي فرق المبيعات والتسويق وتقديم الخدمات المختلفة للعملاء.

ومن ثم قام الفريق المتخصص بعمل دراسات عن نشاطات البيع والتسويق والدعم في الشركة ، وعدد العملاء وبياناتهم الحسابية والشخصية ، قبل بناء نظام إلكتروني لإدارة خدمة العملاء داخل الشركة ..

ومن ثم بدأ تصميم النظام بما يتناسب مع حجم الشركة وفريق العاملين والمنتجات والخدمات التي يجري تقديمها والنظم التقليدية التي كانت متبعة. وبدأ إنشاء إدارة خدمة العملاء التي جعلت من العملاء محور الاهتمام الأساسي .

ساعدت هذه الإدارة الشركة علي تكوين قاعدة بيانات متكاملة تتيح إنجاز كافة الأعمال التسويقية والبيعية وأعمال المتابعة وحفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي من اتصال بالعملاء أو إرسال بريد إلكتروني ، وإصدار التقارير التي تتعلق بالعملاء وكفاءة الموظفين في أداء أعمال التسويق والبيع والاحتفاظ بالعملاء.

يضاف إلي ذلك أن نظام إدارة خدمة العملاء وفر في نظم الاتصال التقليدية في التواصل مع العملاء عن طريق البريد الالكتروني والفاكس والرسائل النصية عبر التليفون المحمول مما يجعل الخدمة مجسدة لأساليب التواصل الحديثة.





الإدارة بالكاريكاتير

تطبيق الأداء المتوازن



جاءنا

السؤال التالي

هذه ساحة حرة نستقبل خلالها الأسئلة والمشاكل التي تواجه القراء ، ونعمل علي الإجابة عليها وإيجاد الحلول والبدائل من قبل فريق من الخبراء والمتخصصين . فإذا كان لديك عزيزي القارئ سؤال أو مشكلة إرسالها إلي العنوان البريدي ٢٣ شارع عامر - الدقى - مجلة التدريب والتنمية - الدور الثانى .

س: وصلنا من القارىء محمد أحمد إستفسار يقول فيه أرغب في الحصول على أي معلومات تتعلق بموضوع البرمجة اللغوية العصبية ولكم جزيل الشكر...

- ظهر مصطلح البرمجة اللغوية العصبية (NLP) في بداية السبعينيات عن يد ريتشارد باندلر (مهندس حاسب ومعالج عن طريق الجشتالت) وجون جريندر (لغوي ومعالج).

أوجد الرجلان طريقة تسمى "النمذجة"، والتي جعلتهما يدرسان أعمال ثلاثة من أكبر المعالجين العالميين وهم ميلتون اريكسون (Milton Erickson) الذي يعتبر مؤسس التنويم الإيحائي الحديث، وفرتز بيرلز (Fritz Perls) مخترع الجشتالت كطريقة علاجية، وفرجينيا ساتير (Virginia Satir) والتي تعد رائدة العلاج الأسرى المعاصر . وذلك لتحديد ما الذي جعل منهم أناسا متميزين ولكي يدربوا الآخرين على استخدام تقنياتهم ليصلوا لنفس التميز أو قريبا منه. ما يعرف اليوم تجاريا بالبرمجة العصبية اللغوية هو نتاج عملية النمذجة هذه.

ويمكن البرمجة العصبية اللغوية مجموعة من التقنيات لإحداث تغيير سريع وقوى فى السلوك وهي كذلك فلسفة عملية للاسترشاد بها خلال استعمال هذه الطرق. وتعتمد على أربعة مبادئ وهي:

• اعرف حصيلتك
• ليكن لديك إرهاف حواس لتعرف إذا ما كان ما تعمله يقودك للنجاح الذي تريد تحقيقه
• غير من سلوكك حتى تحصل على ما تريد أى امتلك المرونة
• ابدأ العمل الآن

والبرمجة اللغوية العصبية تؤكد على الحياة مع هدف واع. ولكى نحصل على ثمرة من خبراتنا اليومية (نتائج ملموسة) فيجب أن نتصرف ونتحدث بطريقة معينة. فالبرمجة العصبية اللغوية تعلم الناس سلسلة من نماذج وتقنيات لغوية وسلوكية ثبت أنها فعالة جدا في إعطاء المقدرة للناس على تغيير معتقدات وسلوكيات الآخرين. وباستخدام هذه النماذج فان البرمجة العصبية اللغوية تؤكد على أهمية استمرارية قياس وتقييم الأشخاص الذين يتعامل معهم المرء لكي يرى مدى النجاح عندهم .فان كان الأسلوب غير ناجح فانه يتوجب عليه حينئذ تغيير الأسلوب. يغير الإنسان سلوكه حتى يحصل على النتيجة التي يريد. هذا التغيير في السلوك ليس عشوائيا ولكن يشمل استخداما منظما لنماذج من البرمجة العصبية اللغوية. كذلك من الضروري أن يبدأ العمل لأن الأشياء لا تحدث إن لم يقم بها شخص ما. وباختصار فان البرمجة العصبية اللغوية هي إعمال العقل، والمعايرة، ومن ثم الفعل ليحصل الإنسان على ما يريد.

كثير من الناس ليس عندهم أهداف واعية، وآخرون لا يعرفون ما يريدون ولكنهم يعرفون ما لا يريدون. وحياتهم تتمحور حول البعد عن الأشياء التي لا يريدون. البرمجة العصبية اللغوية تؤكد على أهمية السير نحو تلك الأشياء التي يريدها المرء. فبدون تحديد حصيلة تصبح الحياة عملية من الحركة بلا هدف. وحينما يحدد الإنسان نتائج فانه يستطيع أن يركز على الوصول إليها.

وتعلمنا البرمجة العصبية اللغوية

كيف يمكن لنا أن نعاير الناس أو نقرأهم بعبارة أخرى. هذا يشمل المقدرة على تفسير التغيرات في شد العضلات, لون الجلد, لمعان الجلد, حجم الشفة السفلية, ومعدل التنفس إن كان عميقا أو سطحيا. يستعمل ممارس البرمجة العصبية اللغوية هذه المعطيات ليحدد مدى التأثير الذى تم على الآخرين. هذه المعلومات مفيدة كتغذية مرجعة لتدل على ما إذا كان المستفيد الآخر في الحالة المطلوبة أم لا. نقطة مهمة يغفلها كثير من الناس ألا وهي ضرورة التوقف عندما يصل المستفيد الآخر إلى الحالة المطلوبة.

أما ثالث وآخر المبادئ العملية في البرمجة العصبية اللغوية هو أن يغير المرء من سلوكه حتى يحصل على مايريد. فإذا كان ما يفعله غير فعال فانه ينبغي عليه أن يحاول طريقة أخرى وعليه أن يستخدم إرهاف الحواس ليحدد إن كان ما يفعله يقوده في الاتجاه الصحيح أم العكس.

س: هناك كتاب من إصدار بميك اسمه (هكذا يصبح الطفل قائدا) فهل هناك كتاب مماثل يعلمنا كيف يكون الشاب قائدًا؟

تزخر دور النشر والمكتبات بالعديد من الكتب والمؤلفات التي تعرض بطريقة علمية ومنهجية مع وجود تطبيقات عملية لمن يريد اكتساب مهارات القيادة ومن هذه المؤلفات كتاب الشخصية القيادية تأليف الدكتور عبد الرحمن توفيق، وكتاب هذا يفكر القادة الأكثر ابداعًا، وكتاب الإدارة والقيادة في ثلاثة أجزاء من تأليف ديفيد ويتون، وكتاب خمسون كتابا صنعت فكر القادة في جزأين من تأليف ستيوارت كراينر، وكتاب أسرار قادة التميز، تأليف الدكتور إبراهيم الفقي، وكلها من إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) وعمومًا فإن القيادة هي علم وفن له أسسه ومبادئه المتعارف عليها نسوق هنا بعضها على سبيل الاسترشاد:

المبادأة والابتكار والمثابرة والطموح: فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في معظم المواقف.

- التفاعل الاجتماعي: يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا وإيجابية في التفاعل الاجتماعي.

- السيطرة: لدي القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية.

- التخطيط والتنظيم: يضطلع مع أعضاء الجماعة بعملية تخطيط السلوك الاجتماعي للجماعة.

- التوافق النفسي الاجتماعي: وهذا ضروري جدًا في السلوك القيادي، ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه.

- التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والإتباع: ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والاعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين وأن يترجم هذا كله سلوكيًا.

وهناك بعض الآراء والكتب الحديثة نذكر منها كتاب "السبيل إلى القيادة" الذي ألفه الفيلد مارشال منتجمري البريطاني، حيث وضع فيه صفات القائد إذ يقول: "أن القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وأن يكون موضع ثقة رجاله وأن يكون قادرًا على أن يوحي بآرائه إلى الذين يقودهم وعلى استثارة الحماس في نفوسهم، وأن يكون قادرًا على مخاصمتهم بلغة يفهمونها مما يكسبه قلوبهم وعقولهم، ذا كفاية عالية، دارسًا للطبيعة البشرية، متعلمًا فن القيادة وممارستها، لا ييأس أبدًا، يتحلى بالعزم، يحرص على معنويات رجاله، مسيطرًا على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، ويتقن عمله، مخلصًا لمهنته، قادرًا على إصدار القرارات السليمة، هادئًا وضابطًا لنفسه، مستعدًا للمخاطرة عند الحاجة ملتزمًا إلى أبعد الحدود بالدين.

فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية، ومن النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد. والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة.

ومما سبق يمكن استخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الموجه الناجح فيما يلي:

١- العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه أيًا كان نوع هذا العمل.

٢- أن يكون ديمقراطيًا، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.

٣- الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئًا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.

٤- الحرص الشديد، وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارًا خطيرًا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة.

٥- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.

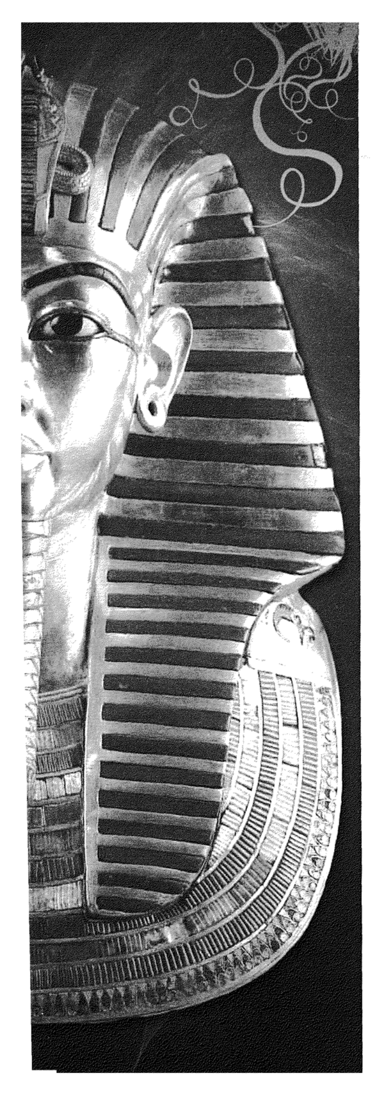
٦- القابلية البدنية، وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني معيب، أو مرض مزمن يقعده، ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسئوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.

٧- القدرة على تحمل المسئولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعًا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين.

٨- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.

٩- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.

١٠- القدرة على اكتساب الثقة.



كيف برع الفراعنة في إدارة شئونهم ؟!

لم تعرف الإدارة كعلم ذى أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين ... ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن .. و المؤكد أن الإنسان يمارس الإدارة ويخضع عملياً لمتطلباتها منذ بدء الخليقة، فالإنسان مخلوق اتصالي لا يستطيع الحياة دون التواصل مع الآخرين و خصوصاً في مجال العمل .. من هنا كان ضرورياً أن نقوم بعرض التطور التاريخي للنظم الإدارية المختلفة بداية من عصور ما قبل التاريخ وحتى العصر الحديث .. ومن ثم سوف نستعين فى هذا الاطار بأحد الكتب المهمة التي تطرقت لهذا الموضوع وهو كتاب "الإدارة .. الأصول والجذور" للمؤلفين د. سيد توفيق و د. عبد الرحمن توفيق و د. طارق سيد توفيق .. الذين ذهبوا للبحث عن الجذور التاريخية للإدارة بداية من عصر ما قبل التاريخ وحتى العصر الحديث ...

الإدارة في مصر القديمة

كان الإنسان في عصور ما قبل التاريخ التي سبقت عصور معرفة الكتابة وطرق التاريخ يعيش حياة بدائية بسيطة حيث كان يمتلك أساليب بسيطة للحكم والقانون والتعلم والإدارة .. وكانت أساليب إدارة الأعمال في هذا الزمن عبارة عن قواعد يراعى اتباعها في معاملة الوالدين وطرق لفرض الجزاءات على المقصرين. و طقوس توجب الالتزام بها في عبادة الآلهة.

كانت نزعة الحاجة إلى السلطة وضرورة وجود نظام إدارى داخل إنسان عصور ما قبل التاريخ والذى بلا شك أدرك أهميتها .. وقد عبرت العديد من الصور عن هذا المضمون.. نرصد منها التنشئة التي كان عليها شباب القبيلة حيث ضرورة احترام الكبار والخوف منهم. إيماناً منهم بأن السنين التي عاشها الكبير جعلته ذا خبرة كبيرة في أمور الحياة وزادت من حكمته ومكره .. ولنفس هذا السبب خوّل للقادة أيضاً حق فرض السيطرة على أفراد القبيلة.

كانت هذه هي الصورة في عصر ما قبل التاريخ عندما كانت المهنة الأساسية هي الصيد.

أما في المرحلة التالية التي عرف فيها الإنسان القديم



هل هناك علاقة بين

الإدارة الفرعونية و الإدارة الحديثة

الزراعة فقد كان ضرورياً أن يبحث عن المزيد من الاستقرار. فبدأت تظهر القرية ومعالمها .. ومعها نشأت الحاجة لإيجاد بعض الأساليب المحددة لإدارة المصالح العامة للجماعة ... ولنا أن نتوقع أن هذه الأساليب الإدارية البدائية كان يقوم بها من يتميزون بالمكر والحذر والحكمة والفطنة .. ومع تطور هذه القرى وزيادة حجمها. تطورت أساليب الإدارة وتطور أداء القائمون عليها .. واتخذوا عدة أشكال منها رجال الدين والملوك، ووزراء معينون يمتلكون الثروة والقوة في مجتمعاتهم. حتى قبل أن تكون هناك تنظيمات عسكرية وسياسية واجتماعية كبيرة.

وكانت المشكلات التي يواجهها المديرون في هذه المجتمعات تتعلق بكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتقسيم العمل والأمور المتعلقة بالتوسع على حساب القرى المجاورة.

نظم الحكم والإدارة

يُعد عصر بداية الأسرات هو أول عصر يقيني توارثت عرش مصر خلاله أسرات حاكمة. والسبب في ذلك يعود إلى أنه العصر الذي تم التوصل فيه للمعرفة من خلال اختراع الكتابة إلى جانب وحدة مصر السياسية والحضارية خلاله وارتكاز نظمها الإدارية على أسس مستقرة و دائمة .. ويمكننا تحديد بداية هذا العصر بالعام 3150 ق.م على وجه التقريب.

وقد اعتمد الإشراف الإداري في ذلك العصر على أربع طوائف من كبار الموظفين تداخلت وظائفهم مع بعضها البعض. وكان كل منهم يجمع بين أكثر من تخصص .. وكان هؤلاء الأربعة ممن كشفت عنهم اختامهم ونقوش مقابرهم هم ما اطلق عليهم حملة الاختام وكان اللقب المميز لهذه الطائفة هو لقب "سجاوتي" وهو لقب يدل على معاني كثيرة منها: الخاتم والخازن الأمين أو حامل الأختام. ثم يلحق بهذا اللقب ما يدل على جهة اختصاص صاحبه مثل سجاوتي البحر الأحمر وسجاوتي الشئون..... إلخ.

يعكس هذا إلى أي مدى كان هناك اتباع لسياسة تحديد الاختصاصات في مصر القديمة إضافة إلى أن كثرة الأختام وتعدد حامليها تعكس اهتمام الدولة في هذا الوقت ببصم كل شيء بأختامها.. وكان حملة أختام الملوك يتدخلون في كل شئون الدولة مما انشأ سياسة مركزية مطلقة في إدارة شئون البلاد.

أما الطائفة الثانية فكانت تعرف باسم "رجال بيت المال" وكانت تعتمد على سياسة التمويل المركزية. حيث كان هناك بيتان للمال أحدهما يسمى "برجج" ويعني بيت الفضة واختص بضرائب الوجه القبلي وموارده ومصروفاته. والثاني عُرف باسم "بردشرر" أي البيت الأحمر واختص بضرائب الوجه البحري ودخله وخارجه. وكان لوجود بيتين للمال دليل قاطع على أن نظام الحكم والإدارة في هذا العصر كان يسعى لتيسير الإشراف على موارد البلاد الواسعة بتوزيع مسئولية هذا الإشراف على إدارتين تختص إحداهما بالصعيد والأخرى بالوجه البحري .. وهي نفس المزايا التي تلجأ إليها المنشآت الحديثة من وراء اتباع سياسة اللامركزية.

أما حكام الأقاليم .. فهم الطائفة الثالثة في الإشراف الإداري في مصر القديمة وقد قام حكام الأقاليم بدورهم في تنفيذ سياسة حكومتهم المركزية ومشروعاتها وحمل كل منهم لقباً يُعبر عن العمل الذي يقوم به. فهناك لقب القائم على حفر الترع، أي المشرف على أمور الري والزراعة.

ونأتي للطائفة الرابعة والأخيرة وهم "المشرفون على الكتاب" وكانوا يلقبون بلقب حامل الأختام لوثائق الصعيد، ولقب المشرف على كل مخطوط. وتشير هذه الألقاب إلى مدى الاهتمام الحكومي في هذا العصر بتدوين كل الأمور وحفظها للرجوع إليها عند الضرورة وكان الكاتب في مصر القديمة يلقب بـ "سيش" وهذا اللقب يحمل في طياته معنى المثقف وكان دور "الكتبة" الرئيسي في بيوت المال هو الاشتغال برصد وتسجيل وحساب المدخلات والمخرجات. كما كانوا يقومون بكتابة الأوامر والرسائل ونسخها في القصور الملكية.

لم يكن النشاط الحكومي في عصر بداية الأسرات من شأن الموظفين الإداريين وحدهم . بل إن الفنيين أيضاً كان لهم قدر كبير في أعمال الإنشاء والتعمير .. وكان المعماريون يتخذون لهم رُبة داعية أطلقوا عليها اسم "سشات" وقيل عنها أنها أول من خط وحسب في مصر القديمة.

وكان رجال البلاط الملكي يقومون بالإشراف على الأساليب الإحصائية في مصر القديمة وكان الإحصاء يجُرى كل عامين .. حيث كانوا يخرجون على ظهور السفن، وينتقلون في النيل من مكان إلى آخر ومن إقليم إلى إقليم في موكب يُطلق عليه "موكب حور" .. وكان الإحصاء يشمل أكثر من جانب مثل الإحصاءات عن مساحات الأرض الزراعية وموارد المناجم والسكان وممتلكاتهم والماشية، كما كانت الحكومة المركزية تقوم برصد ارتفاع منسوب فيضان النيل كل عام لإتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة ارتفاعه .. إلى جانب تقدير الضرائب عن الأراضي الزراعية.

ويدل هذا الأسلوب الإحصائي على أن قدماء المصريين اتبعوا الأساليب العلمية في مجال الإدارة من خلال الاستخدام العلمي للتسجيل والحسابات والإحصاء وهي من العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق إدارة ناجحة ورشيدة أساسها توافر بيانات سليمة وهادفة.

الإدارة عبر الأسرات الفرعونية

شهدت إدارة الحكم تطوراً ملحوظاً في عصر الأسرات في مصر القديمة وكانت هذه التطورات متتالية وتضيف كل منها للتي تليها .. ففي عصر بدايات الأسرات الثلاثة الأولى ظهرت ألقاب مدنية كثيرة تضمنتها النصوص التي عُثر عليها من هذا العصر .. ولعل أكبر لقب ظهر في نهاية هذه الفترة هو لقب "تبي خرنسيو" بمعنى "الأول لدى الملك" أو "الأول بعد الملك" وهو رئيس اتباع الملك وكبير رجال البلاط .. وانقسم موظفو الدولة القديمة إلى ثلاث فئات هي: فئة كبار الموظفين، الفئة الوسطى، فئة صغار الموظفين .. وكان يتم تمييز كل منها عن طريق الألقاب التي أختصت بها كل فئة .

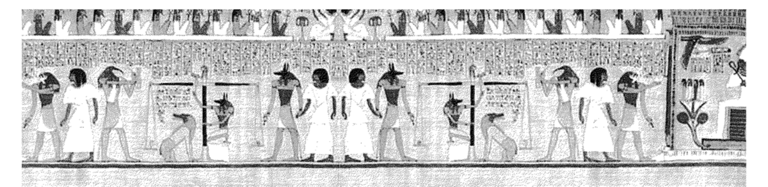
في عصر الأسرة الرابعة ظهرت كلمة الوزارة لأول مرة وكان منصب وزير يقتصر على كبار الأمراء وحدهم وكان هذا في عهد الملك سنفرو مؤسس الأسرة الرابعة. (2680 ـ 2560 ق.م)

أما في عصر الأسرة الخامسة (2560 ـ 2420 ق.م) فقد أعطى الملوك اهتماماً متزايداً لكبار رجال الدولة وزادت التزاماتهم المادية والأدبية لكبار كهنة الشمس ومعابدهم، وسمحوا لكبار رجال الدولة أن يبلغوا منصب الوزارة .. وخلال هذا العصر اتسعت تنظيمات الإدارة وترأس الوزير جهاز الحكومة المركزية بعد فرعون .. الذي اضطر إزاء اتساع شئون دولته وإزاء التطور الطبقي بها إلى أن ينقل بعض من سلطاته الفعلية إلى وزرائه .. ومعها زادت مكانة الموظفين وأصبحوا في نظر الشعب "أمناء العدالة" .. واكتملت للوزير اختصاصاته عندما أصبحت تعرض عليه أمور الدولة جميعها ويتولى هو عرضها على فرعون، وأصبح بذلك محافظاً للعاصمة ورئيساً للبلاط والديوان الملكي، ويتولى الإشراف الأعلى على الخزائن وشئون الغلال والمنشآت العامة والأشغال المعمارية الكبيرة، والإشراف على دور القضاء ودور المحفوظات ودور السلاح .. كما اتبع تنظيم القضاء في تلك الفترة مبدأ تسلسل السلطة ... فكان القاضي يلقب باسم "ساب" والكاتب القضائي يلقب بـ"ساب سيش" ثم يأتي بعد ذلك كاتب الشكاوي "سيش سبرو" وذلك ما يعني الحرص على تسجيل القضايا من ناحية ويعني تقديم الشكاوي من ناحية أخرى.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الظروف التي عاشتها مصر خلال عصر الأسرة الخامسة أدت إلى توفر الإمكانيات المادية والقيم الاجتماعية لأهل الطبقة العليا وكبار أهل الطبقة الوسطى أكثر مما توفر لأسلافهم في العصور السابقة.

استمرت الزيادة في أهمية كبار





الموظفين خلال الأسرة السادسة (2420 ـ 2230ق.م) وكانت أهم المناصب التي شغلوها هي: الوزارة وحكام الأقاليم الكبيرة ومنصب والي الصعيد .. إضافة إلى مناصب أخرى كانت تندرج تحت اختصاصات هذه المناصب الثلاثة، ولم يقتصر التطور الطبقي في عصرهم على كبار الموظفين. بل امتد إلى الطبقة الوسطى التي كان لها أيضاً مساهمة كبيرة في التنظيم الإداري.

عصر المركزية والتدهور الإداري

شهد عصر اللامركزية الأول أواخر القرن 23 ق.م إلى أواسط القرن 21 ق.م حالة من التدهور الإداري الذي أثر على ازدهار البلاد، حيث تزايد سلطان حكام الأقاليم وازدادت قوتهم مما جعل بعضهم يخطط لنفسه سياسات محددة لمصلحته، وانصرف حكام الأقاليم في هذه الفترة عن رعاية مصلحة الدولة في مجموعها الى رعاية مصالحهم الخاصة ، حتى أصبحت الحكومة عاجزة عن تنفيذ أوامرها وممارسة مهامها وتحصيل حقوقها، وتجمعت ضدها مظاهر السخط، وفي هذا الإطار صور الحكيم المصري "ابيسور" الحال في مصر القديمة في عصر الأسرة السادسة ببعض الكلمات منها: أن الدولة تصب الماء لغيرها، ومن أضاع الماء يكون قد شل الفتية المزارعين واحتجزهم في الأغلال، عظماء البلاد لا تبلغهم أسوار البلاد، والكل إلى الدمار .. وتحدث ابيسور أيضاً عن اضطراب الأمن في البلاد. فقال: يقولون الطرق محروسة، ولكن القوم يختبئون على الأشجار، حتى يأتي من يسير في الليل فينهبون ما يحمله ويسلبون ما عليه ويشوهون وجهه بالعصا، وربما قتلوه ظلماً، فتحت الدواوين، وسلبت كشوف الإحصاء واتلفت سجلات كنزة المحاصيل، "من الممكن أن يرتاح قلب الملك لو بلغته الحقيقة" بالنظر للملامح السابقة نجد أنها تتشابه إلى مدى بعيد مع الملامح التي اصبحت عليها الدولة الحديثة إذا ما ضعفت الإدارة العامة بها وعجزت عن الوفاء باحتياجات شعبها ولم يتوفر لحكامها البيانات السليمة عن أحوال البلاد وأمورها، ولم يستتب الأمن في أرجاء البلاد.

ظل النزاع على العرش الذي نتج عنه تدهور إداري في البلاد حتى نهاية الأسرة العاشرة، والتي كانت الكلمة الكبيرة فيها لكبار الموظفين والذين تعود بداية نفوذهم إلى الأسرة السابقة والتي كان حكمتها حكومة بيروقراطية من 70 رجلاً من كبار الموظفين يرأسها كل منهم يوماً واحداً .. واستمر الحال هكذا حتى بدأت بشائر الأسرة الحادية عشر (2134 ـ 2052 ق.م) ثم (2052 ـ 1991 ق.م) حيث بدأت الدولة تسترد شبابها وتجمع ما تفرق من وحدة البلاد وتسعى إلى تركيز سلطان الحكم في العاصمة والحد من سلطان حكام الأقاليم .. ويتضح أن المصريين أدركوا بعد ما يقرب من 10 آلاف سنة أن الممتلكات المبعثرة تتطلب حكومة مركزية ومن هذا العصر تم العثور على رسائل لكاهن مزارع من الطبقة الوسطى اسمه (حقاناخت) كتبها إلى أبنه جاء فيها: عليك أن تبذل المجهود في الأرض، واجتهد بأقصى ما تستطيع، أعزق الأرض وتدخل في كل عمل إذا طغى الفيضان على الأرض، فالويل لرجالي والويل لك. ولن ألقي المسئولية إلا عليك. وتوضح هذه الرسائل أن مبدأ توازن السلطة والمسئولية كان متبعاً من أربعة آلاف سنة .. ويظهر فيها أحد مبادئ الإدارة الحديثة التي ظهرت في كثير من الكتب .. ونذكر من بينها الكتاب الذي ألفه (كلودس جورج) في تحديد مبادئ التنظيم. ومن هذه المبادئ مبدأ توازن السلطة والمسئولية .. وقد أدرك المصريون القدماء أهمية التخصص في كثير من النظم ويوضح ذلك بعض القوانين الصادرة في التجارة التي تحدد أنه لا يجوز للتاجر أن يعمل في التجارة التي مارسها والده.

ويبقى هنا ان نشير الى بعض النماذج الادارية التى تم خلالها استحداث الأساليب الإدارية وممارستها .. ومنها الإدارة العسكرية والإدارة الدينية والإدارة في البناء والتشييد والإدارة في أدب المصريين القدماء.

الإدارة العسكرية في مصر القديمة

كان حسن اختيار الإدارة العسكرية في مصر القديمة هو الأساس الذي اعتمدت عليه الدولة لحماية أراضيها وتوسعاتها الاقليمية..

فـي مصـر القديمة قـد ظهر خلال عصـر الدولة الحديثـة .. حيث كان يتـرأس الهيـكل الإداري للكهنة .. كاهن يطلق اسـم "حم نشرتبي" وتعنـي كبير كهنة الآلهة يعاونه ثلاثة مـن الكهنة من طائفة "حم نشـرتبي"، وأصبح هـؤلاء جميعاً كهنة دائمين، وكانت تندرج تحتهم أربع فرق مـن كهنة "وعـب" التي تتنـاوب العمـل على مدار شـهور السـنة ثـم كان النفـوذ الأكبـر للكهنة أثناء الدولة الحديثة والتي شـهدت ثراءهم الكبير خصوصاً، كهنـة المعبود أمون فـي "الأقصر" حيث أغدق عليهم الملوك بالأموال والأراضـي والماشـية، ونسـبوا فتوحـات مصر الخارجية واتسـاع أملاكها إلى مسـاندة الآلهة .. وقد أدى زيـادة نفوذهـم إلـى التدخـل في إدارة شـئون البلاد واسـتفحل الأمر بعد تولي شـئون مصر ملوك ضعفـاء .. وبلغت سـطوة الكهنة في بداية الأسرة الحادية والعشرين .. حيـث اسـتقل "حركيـور" كبير كهنة آمون بحكم الصعيد واتخذ مدينة طيبة عاصمة لها، مع وجود ملـك آخر يحكم شـمال مصر في الوقت نفسـه "الملك سـمندس" مؤسس الأسرة الحادية والعشرين.

الإدارة في البناء والتشييد

لاشـك أن الفراعنـة اسـتطاعوا فـي أغلـب الأحيان أن يسـتعملوا سـلطانهم بشـكل موسـع، وأن يوجهوه لتنفيـذ رغباتهم .. وأكبر دليل على ذلك هو بناء الهرم الأكبر الذي شـيده "خوفو" فـوق هضبة الجيـزة على مسـاحة تقرب من 13 فدانـاً وبارتفاع 146 متـراً ومكوناً من مليونـين وثلاثمائـة ألف كتلة حجريـة تراوحت زنـة الواحدة منه بـين الطنين والثلاثـة .. وهذا البناء الضخـم كان لـه مدلـول ومعنى إداري كبيـر إلـى جانـب مدلولـه السياسـي وهو بناء هذه الأهرامات بهذه الإمكانيـات الفنية البدائية قياسـاً بمـا هـو موجود بالنسـبة للتكنولوجـيا الحديثـة، يمدنـا بدليـل واضح على القدرات الإدارية التي كانت متوافـرة لدى المصريين القدماء، وهو ما يعني أن هذا البناء الذي تطلب جهود مائة ألف عامل لمدة عشـرين عامـاً، كان يحتـاج مـن المشـرفين على نظـام العمل والعمال إلى مهارة فائقة في رسم الخطـط لتجميـع آلاف العمال في وقت معين، فضـلاً عن تنظيم هذه الإمكانيات المادية والبشـرية، فإن ذلك يعني توجيه وإدارة جهود أبناء مدينة صغيرة تتكون من مائة ألف نسـمة لمدة عشـرين عاماً وهو ما يعتبـر أمـراً علـى درجـة عالية من الكفاءة الإدارية.

فـي الواقـع وبالنظر إلى أسـاليب التخطيـط والتنظيـم الرقابيـة التـي اتبعـت في سـبيل إتمام هذا العمل، فإنه يتضح لنا أن المفاهيم والأسـاليب الإدارية التي نمارسـها في القرن الواحد والعشرين إنما هي نتاج لما كانت عليه الادارة في مصر من ازدهار في عصر بناء الأهرامات .

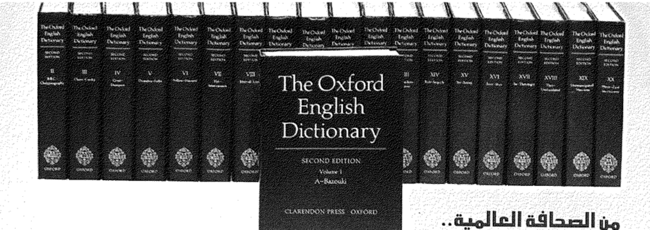
الإدارة في أدب الفراعنة

ظهـر التقدم الكبير في الممارسة الإداريـة الحكيمـة والهادفـة عند المصريـين القدمـاء مـن خـلال أدبهـم، وأبـرز هـذه الصـور كتاب بعنـوان "النصائـح" والـذي كتبه "بتـاح حوتب" لولده والذي يحتوى علـى عـدة نصائح تشـير بوضوح إلى مدى اهتمامه بحسـن الإدارة .. وبعرض هذه النصائح ننهي الحلقة الأولى من سلسـلة التطور الإداري والـذي بدأنـاه بـالإدارة فـي مصـر القديمة، أمـا نصائح بتـاح حوتب لولده .. فقد ذكر فيها:

* ترفـق حين تسـتمع إلـى حديث الشـاكي، ولا تنهـره حتـى يفض إليك، فالمتظلم يجب أن لا تُرفضى له حاجته.
* ومن شـأن حسـن الاسـتماع أن يريح الفؤاد.

وهنـا يمكـن أن نقـارن بـين هـذه النصيحة وبين ما جاء بأحد الكتب المعاصرة في إدارة الأفراد، والذي قام بتأليفـه كلاً مـن Pigors و Myers حيث قـال إن الاسـتماع يمكن أن يكون لـه قيمة مـن كلا الطرفين، فأيـا كانـت المشـكلة المعروضـة في المقابلة فـإن المقابلة بالتأكيد سـوف تسـاعد علـى التخلص من المشـكلة عندمـا يلقيها إلى مستمع ذكي ومتعاطف معه.

* إذا كنـت زعيمـاً أو إداريـاً تـصدر المراسـيم للجمهـور فالتمـس لنفسـك مسـألة متفوقـة حتى يبقى مرؤسـوك على مر الزمن دون خلل أو سوء.
* الرجل من قال اكتسـبت بعملي، وليس من قال أتمني لنفسي.
* إذا كنت زعيماً أو إدارياً، فيمكنك أن تلعن الإجراء دون تحفظ وأن تقدم الخطة في مجلس سيدك.



من الصحافة العالمية..



أول قاموس عالمي ومجاني يقدم ترجمة لملايين الكلمات في مائتي لغة ولهجة على الإنترنت

وضع مواطن تشيلي أوسع قاموس عالمي مجاني على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) من خلاله يقدم معاني وترجمة ملايين الكلمات في ٢٠٠ لغة ولهجة. حيث قال رودريجو فيرجارا صاحب القاموس ٥٢ عاماً في مدينة مودينا شمال إيطاليا أنه ليس هناك قاموس كامل، حيث أن كل القواميس تنطوي على أخطاء، وليس بينها عمل كامل.

وكان رودريجو قد وصل إلى إيطاليا عام ١٩٧٤ بعد أن فر من تشيلي إبان حكم الديكتاتور السابق أوجوستو بينوشيه الذي قمع بشدة معارضيه، وخصوصاً حركة اليسار الثوري التي كان رودريجو ينتمي إليها. وبعد خمس سنوات من وصوله وفي عام ١٩٧٩ أسس المهاجر التشيلي شركته الخاصة التي أطلق عليها اسم (لوجوس جروب) والتي تحولت اليوم إلى واحدة من بين أكبر عشر شركات للترجمة في العالم بأسره وتحقق الشركة سنوياً عبر نشاطاتها في الترجمة والنشر رقم أعمال يقارب الثلاثين مليون يورو. وفي عام ١٩٨٨ بدأ رودريجو فيرجازا تطوير قاعدة معطيات بعشر لغات لأن التكنولوجيا المتوافرة في ذلك الحين لم تكن تسمح بأكثر من ذلك. علماً أنه شخصياً لا يتحدث أكثر من أربع لغات هي الإسبانية والإيطالية والإنجليزية والفرنسية.

لكن دخول عصر الإنترنت عام ١٩٩٥ أتاح لصاحب أوسع قاموس في العالم أن يجسد حلمه الكبير. (قاموس عالمي مجاني شامل للجميع) وبات موقع لوجوس نيت، محط أنظار جميع المترجمين في العالم بحيث يوفر لهم الترجمة من وإلى ١٢٦ لغة استكمل بعضها بتسجيلات صوتية للنطق الصحيح.

للعلم بالشيء في عام ١٩٨٤ شدت الأنظار إلى كمبيوتر من نوع جديد حملت واجهته صورة تفاحة الرمز الشهير لشركة أبل Apple التي صنعته .. كمبيوتر ماك Mac يتصل بسلك في طرفه أداة لم تكن معروفة قبلاً تدعى (الماوس) أي الفأرة الإلكترونية.

وكانت الفأرة الإلكترونية من مشروعات البنتاجون السرية لأنها تبسط استخدام الكمبيوترات إلى حد كبير، فبدلاً من كتابة سلسلة من الأوامر كما كانت الأمور حينها، تكفي الإشارة إلى أي ملف أو تطبيق والنقر عليه ليعمل.



- الإدارة المصرية لها نقاط مضيئة ومسارات واضحة
- علماء مصر في الإدارة والتكنولوجيا هم مستقبل مصر
- جائزة دولة تقديرية وتشجيعية للإدارة حلم يراود الجميع
- نظام جديد لتقييم الأداء وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالحكومة عام ٢٠٠٧- ٢٠٠٨

تتميز الإدارة المصرية بنسيج غريب من الصفات المتناقضة .. فهي تجمع بين أرقى أنماط الإدارة وبين أكثرها تخلفا ، لها الكثير من النقاط المضيئة ، ومن العثرات ونقاط الضعف والنقص .... إنها أشبه بالتنين ذو الرؤوس المتعددة ينظر كل منها بإتجاه ويتحرك بخطوات متثاقلة ويثير الضجر والخوف واليأس لدي البسطاء والمثقفين. ولكنه يحظى أيضاً بالاحتفال والرهبة والمكانة.

إن التصدي لهذه المهمة بالتطوير والتعديل الثقافي والنظامي والاستراتيجي أيضاً لا ينفع معه سوى المنطق والعلم والمنهج والرؤية الثاقبة. فالتنمية الإدارية هي العامل المشترك الأعظم في كل محاور التنمية الإجتماعية. أن غابت ارتبكت كل المشاريع وأن تقدمت فرضت نفسها على إنجازات الكبير والصغير.

وبالرغم من أن عصا التكنولوجيا الغليظة التي باتت تدق أبواب المسئولين ورجال الأعمال والعلماء وأهل الإعلام وشباب الوطن صارت هي صاحبة الصوت الأعلى تأثيراً والأشد بريقاً والأسهل رؤية والأمتع حديثاً، حتى بات الحوار بالتكنولوجيا غالب على الحوار بالإدارة. إلا أن الخوف من تكرار الماضي شبحاً ما زال يمنع الإحساس بالأمل في المستقبل. وعمق ثقافة الشكوى ما زالت أكثر انتشاراً من ثقافة الشكر وسط كل هذه المتغيرات. كان علينا أن نلتقط أنفاسنا وننظر بعمق في إنجازات التنمية الإدارية آخذين في الاعتبار كل ماسبق من قيود وطموح.

ولأهمية هذه القضية كان الحوار مع الدكتور مهندس أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية حول مستقبل الإدارة في مصر كما يراها ويرسم لها ويخطط. شخصيته الهادئة المتزنة المبتسمة شجعت لأن يصبح الحوار عميقاً بعمق مشكلة الإدارة المصرية ودافئاً كحرارة انفعال أصحاب الشكوى ومتفائلا تفاؤل كل من يحب مصر.

الادارة المصرية
لها نقاط مضيئة ومســارات واضـــحة

س: في البداية نود التعرف من سيادتك التعرف عن مستقبل الإدارة في مصر .. وكيف ترى مصر إداريا سنة ٢٠٢٠ ؟

في البداية أود الإشارة إلى أن هناك فرق ما بين مستقبل الإدارة ومستقبل الجهاز الإداري . فمصر تمتلك قاعدة عريضة من العلماء والباحثين والخبراء في مجال الإدارة. ممن لهم دراية تامة بأحدث نظم الإدارة . والذين يمكنهم الإرتقاء بالنظم الإدارية الحديثة و ما إلى ذلك. من هذا المفهوم أعتقد أن لنا مستقبل مشرق جداً ..

ولكن في الجانب الآخر إذا ما رصدنا مستقبل الإدارة من حيث إدارة الجهاز الإداري وإدارة شركات القطاع الخاص . فهي قد تكون حاليا أفضل إلي حد ما ولكن ليست كما نطمح . ولكن في غضون السنوات القادمة سيحدث تقدم ملموس . إلا أن الجهاز الإداري سيظل يلهث وراء النظم الجديدة وهذه سمة الحكومات في المعتاد. لأن الحكومات الكلاسيكية تفكر كثيرا قبل التطبيق خشية عدم الاستقرار . فدائما ما تكون الحكومات تتأخر عن النظم الإدارية الجديدة . لأنها في العادة تنتظر لترى ما تسفرعنه تطبيق تلك النظم قبل أن تتوافر إليها شجاعة إتخاذ القرار لتطبيق هذه النظم. وبالتالي سوف تظل الحكومة دائما جيل خلف جيل القطاع الخاص .. والقطاع الخاص أيضاً يبقى نصف جيل متأخرا عن النظم المعاصرة ومتخلفاً عن ما يحدث من تطورات في القطاع الخاص في دول العالم ..

س: هل يعني ذلك أن القطاع الخاص في حاجة إلي ثورة إدارية ؟

نعم .. لأن هناك بعض الشوائب . فعلي سبيل المثال نلاحظ أن جمعية مثل شباب الأعمال تبحث في تطبيق فكر الحوكمة بما يجعله فكر متقدم . لكن ما زال في مصر العديد من الشركات التي تدار بالمفهوم العائلي وليس بمنطق الحوكمة.. وأعتقد أن بعض رجال الأعمال ما زالوا يفضلون المردود الاستثماري على الأخذ بالاسباب التكنولوجية .. لكن حتما سنلاحظ خلال الفترة القادمة تقدم ملموس يفرضه التعامل مع الخارج والإنفتاح علي الأسواق الخارجية .. وستظل التكنولوجيا في أول الأمر ونهايته مجرد أداة تحقق بها هدفك وليست هدفاً في حد ذاته ..

س: عندما تفكر في مصر هل يتداعى أمامك سيناريو تتمنى أن يتحقق ؟

هو أن تترابط أركان المؤسسة .. فمن خلال احتكاكي بالحكومة شاهدت أفراد المؤسسة وأقسامها وإدارتها المختلفة لا تستشعر ما هو الهدف العالي الأساسي من هذه المؤسسة .. كل واحد منغلق على نفسه أو مهتم بالتفاصيل الدقيقة لأعماله اليومية في حين أننا لو تمكنا من أن ننشر الاهداف العامة لهذه المؤسسة بين أرجائها يستشعر كل شخص بأهمية هذه المؤسسة ودورها الذي تلعبه في المجتمع. كل شخص يستطيع أن يربط المهمة التي يقوم بها بالآخرين ويعرف ما هي علاقتها بالهدف الاسمى وبالتالي يمكنه التركيز على المهام المحورية .. ويصبح كل شخص أكثر حماساً للقيام بمهمته ولديه الحافز لذلك.

فثقافة نشر رؤية المؤسسة ورسالتها ومهمتها وأهدافها من أصغر شخص في الخدمة المعاونة والسائقين إلى أعلى واحد .. تنقصنا.

س: نجاح العديد من التجارب الإدارية في دول آسيا والعديد من الدول العربية وأوروبا .. هل يدفعنا إلي تطبيقها بمصر؟

بالفعل .. هناك نماذج كثيرة وطيبة يمكن الأخذ بها . ولكن من الصعوبة بمكان أن ننقلها كما هي .. لكن يحضرني نموذج سنغافورا فهي من الدول التي نهضت في الثلاثين عاماً الماضية نهضة ممتازة. وأعتقد أن أحد أسباب هذه النهضة أن هناك نموذجاً إدارياً واضحاً .. وأيضا الدول الاسكندنافية الشمالية مثل فنلندا أنا شخصياً معجب جدا بتجربتهم فيما يتعلق بمواضيع الشفافية والإحلال والمشاركة فإنها من النماذج التي تجذبني.

س: هذه النماذج الدولية تدفعنا إلي التساؤل .. هل هناك نماذج إدارية واضحة يمكن للمواطن المصري أن يعتز بها ؟

طبعاً هناك نموذج وطني يتمثل في الشركة المصرية للاتصالات .. فخلال العشر سنوات السابقة من ٩٧ إلى ٢٠٠٧. فمن خلال رصدنا للواقع نجد أن ما تحقق للمواطن هو في نهاية الأمر مردود واضح جداً لتغير نظم الإدارة ..

ففي بداية تلك الفترة كان المواطنون يقفون في قوائم الإنتظار لفترات زمنية طويلة . وحينما يحاول أحد تركيب تليفون كان يعاني في أثبات أنه غير مشترك في سنترال آخر .. أما الآن فقد تغير الوضع وأصبحت

مصر إداريا عام ٢٠٣٠ الى أين تتجه !

تقدم خصومات في حالة تركيب خط ثان.

وهناك نموذج آخر يحدث في مصلحة الضرائب . ما عدا الضرائب على المبيعات . وما يحدث حاليا من دمج المصلحتين و تغير في فكر التعامل مع المواطن.

يضاف إلي ذلك الهيئة القومية للبريد وهيئة الاستثمار ووزارة التنمية الإدارية كنموذج لما يحدث في بعض (الأحياء) التي تم تغيير نظام العمل بها بالإسكندرية والسويس والغردقة وسفاجا والقصير وبعض أحياء القاهرة والجيزة مثل باب الشعرية والزاوية الحمراء . تعد نماذج جميلة لتقديم الخدمة . بدءا من التغيير المكاني الذي تم عليه إدخال أعمال الصيانة والإنشاءات وتركيب الرخام والسيراميك والزجاج. مما جعل المواطنون يستشعرون بأنهم في مكان نظيف وحضاري. يضاف إلي ذلك النظام المتبع في تقديم الخدمة من خلال الإعتماد علي أرقام يقوم المواطنون سحبها توضح دورة ورقم الشباك. هذا النموذج أتمنى تطبيقه في كافة أماكن مصر سواء إدارات المرور أو الشهر العقاري أو المحاكم .

س: طالما أن هناك نماذج محلية ناجحة.. فهل هناك آليات لنشرها؟ وكيف تصل تلك التجارب الناجحة للمواطن؟

أنا أعتقد أن هناك العديد من البرامج المعدة لنشر تلك التجارب والإستفادة من نجاحها .. ولكن دعنا نكون أكثر صراحة ولنتفق على أن المواطن الذي يعيش في إحدي المحافظات لا يعنيه بأي حال من الأحوال ما تم في محافظة أخرى . ومن ثم فهو في نهاية الأمر يتحدث بما هو يلمسه .. المطلوب هو تدعيم التواصل الإعلامي مع الجمهور لكي نبعث فيهم الأمل ..

ويجعل من تعاملوا مع المنظومة الجديدة هم الذين يتحدثون عنها لأن شهادة الحكومة دائما مجروحة . فيبدأ المواطن يستشعر بشيء من الأمل لأن القاعدة الإعلامية تقول - إن المواطن الراضي لا يتكلم وأن غير الراضي هو الذي يشكو - ومن ثم فلن نجد وسائل الاعلام إلا من يشتكي .. فلن يسمع صوت في الإعلام ولا الصحافة إلا المواطنين الذين يشتكون من الخدمة .. إما المواطنون الذين لا يشتكون فهم ليس هدفاً للإعلام.. المهم أن نزيد مساحة من الأمل في الصحف والإعلام ..

س: مفهوم الخدمة .. مفهوم اجتماعي قديم جدا إلا أنه ما زال يمثل على مستوى الموظف العام مشكلة تاريخية .. كيف يمكن اختراق هذه المشكلة من خلال آلية بسيطة مقنعة للمواطن كبديل عن المدارس الفكرية التقليدية المعقدة التي تصطدم بمقاومة المواطن لها وتنتهي غالبا بالفشل؟

علينا أن نبدأ أولا بالموظف لا بالمواطن . أو بمعنى أدق نريد أن نعمل علي نشر الوعي بين المواطنين بحقوقهم . وبالأخص فيما يتعلق بمشكلة (بالمدفوعات غير المقررة) .

ولكن حينما نتجه إلي الموظف علينا البدء بإبراز نقاط مضيئة في الجهاز الإداري . بمعني أن نختار ثلاثة أو أربعة أماكن خدمية . ومن ثم نقوم بتطبيق نموذج واضح . فعلي سبيل المثال لو أخذنا مجموعة الموظفين الذين يعملون في المواجهة من الجمهور بصورة مباشرة وهم موظفي الشباك . ونعمل علي تدريبهم على مهارات الاتصال مع إحداث تغيير في فكرهم ونظام تحفيزهم .

يصحب تنفيذ هذا النموذج وضع نظام لقياس رضاء المواطن بهذه الأماكن عن طريق ما يعرف بالبحوث الميدانية . وهي سؤال المواطن عند مغادرته المكان عن الخدمة وجودتها . أوعن طريق ما يعرف بالعميل مجهول الهوية Mystery Shopper .. ومن هذا المنطلق نبدأ في تدعيم مفهوم أننا موجودين من أجل خدمة المواطن " Civil Server " وتعني خادم مدني . فلفظ Server تعني خادم . وكلمة Civil بأنه يقوم بالأعمال المدنية وليست العسكرية .. ويترتب علي إمتلاكنا هذه النقاط المضيئة تغيير حقيقي في فكر المواطن . حيث يشعر بأن الحكومة تستطيع أن تقدم خدمة جيدة بشكل مختلف . وفي ذات الوقت نفسه نحصل على ثقة المواطن . وعندئذ يبدأ بالدفاع عن حقه ويشكو عندما لا يحصل علي نفس الخدمة في مكان آخر ..

يضاف إلي تلك المميزات . أن نجاح تلك التجارب سوف تساهم في تحفيز الجهات الأخرى . لأنها سوف تشعر بالمنافسة لأن الجمهور تتحدث عن هذه الجهات بشكل جيد وتتحدث عن جهة عمله بشكل سلبي .. أنها ثقافة لا نستطيع نشرها على الـ ٥٠ أو ٦٠ ألف موظف ممن يتعاملون مع الجمهور دفعة واحدة ..

س: سيادة الوزير.. كيف ترى موضوع تقييم أداء الموظف الحكومي؟

ما يجري حاليا في عمليات التقييم أنها ما زالت على نظامها القديم .. ولكن نحن في طور إعداد نظام جديد متكامل لتقييم الأداء . ونعمل علي تغيير الإستمارة المستخدمة والفكر .. فالإستمارة الحالية بها تحتوي علي سؤالين إحدهما يقول أنه يؤدي أعماله بنجاح ويمنحه درجة ٩٨ أو ٩٦ ولا تدري من أين أتت هذه الدرجة .. أما الاستمارة الجديدة فهي قد تبدوا في أول الأمر مجهدة وطويلة وغريبة لكنها مطلوبة.

والمنتظر أن ننتهي في وقت قريب من هذه الإستمارة . فلدينا رغبة أن نطبقها خلال عام ٢٠٠٧-٢٠٠٨ سواء

صدر القانون الجديد أو لم يصدر لأن القانون الحالي لا يمنعنا من تغيير الإستمارة .

س: هذا النظام يعتبر نقطة محورية
... نقطة محورية لأنها ستساعد على زرع ثقافة مختلفة عندما تكون الدرجة من ١٠٠٠ أو من ١٠٠٠٠ سوف يرى هنا ٩ وهنا ١٠ وهنا ٨ . يبدأ يظهر منحنى نستطيع أن نفرق ما بين موظف وآخر .. وهو عكس المنحنى الحالي الذي يجعل معظم الناس حاصلين علي تقدير ممتاز . في حين أن الله خلق الناس متفاوتين بين ممتاز وجيد جدا..
وهناك في وزارة التنمية الإدارية وهيئة الاستثمار محاولة لنغير الإدارة بنظام بطاقات الاداء المتوازن .. و نظام ٣٦٠ درجة وهو أن الشخص يتم تقييمه من رئيسه ومرؤوسيه وزملائه.

س: أسلوب تقييم مراكز التدريب وما انتهت إليه تجربة الوزارة لوضع معايير علمية موضوعية لتقييم هذه المراكز .. إلى أين انتهت ؟
إن الإنجاز الذي تم حتى الآن أنه تم تشكيل لجنة وتم وضع المعايير .. والمعايير كانت تقول ما هي مراكز التدريب التي يمكن الدولة أن تتعامل معها . بحيث يكون التدريب الذي تعطيه مؤهل للوظيفة وبعد ذلك ممكن القول بأن هذه المراكز هي التي نستطيع أن نتعاقد معها لتدريب الموظفين .
فالقانون الحالي يعطي سلطة الاعتماد إلى وزير التنمية الإدارية . والحقيقة بأنني حينما شرفت بتكليفي بالوزارة تساءلت عن كيفية إختيار مراكز التدريب وتقييمها أخبروني بأنه يتم من خلال تشكيل لجنة وتذهب وترى هل يعتمد أم لا. تساءلت " بناء على ايه "أخبروني بأن هذه اللجنة تضع معايير وتنتهي بعد ذلك . فوجدت أنه لا يجوز عدم وجود مسطرة نقيس عليها كل ذلك .. نحن لا نشكل لجنة تذهب الآن. ولكن نشكل لجنة تضع المعايير والقائمة المطلوب توافرها وكيف يمكن قياسها . وأي لجنة تشكل في المستقبل تبقى هي المرجعية لهذه اللجنة .. وأنا أقول أن أعداد مراكز التدريب التي تتقدم للحصول على هذا الاعتماد ليست كبيرة وليس مطلوباً من وزير التنمية الإدارية اعتماد من يطلب سجل تجاري أو بطاقة ضريبية لإنشاء مركز تدريبي. وهو يأتي لوزير التنمية الإدارية في حالة من الحالتين . إما يحضر ويؤكد علي أنه يريد ولديه الرغبة في أن يكون معتمد . وأن الدورة التي يقوم بها في تدريب الآخرين مؤهلة للترقية . ولكن إذا كانت هذه الدورة غير مؤهلة للترقية فليس من الضروري حضوره لأن من حقه منح تدريب للجهات الحكومية طالما أنها ترى أن هذه المراكز لديها القدرة علي توفير المهارات اللازمة للعاملين . اما لو كان تدريب مطلوب للترقية أو أحد شروط الترقي لابد أن يحصل على موافقتي .. في الحالة الثانية حينما نصدر مناقصة . هدفها الرغبة في تدريب الموظفين . وذلك من منطلق أنني أتمنى تطبيق هذه المعايير ..

س: هل من الممكن لأي مركز طلب الاعتماد ؟
أهلا وسهلاً ومرحباً . ولكن الذين يطلبون ذلك ليسوا بالحجم المناسب

س: بالنسبة للمعهد القومي للإدارة .. ما هو الفرق الذي يتواجد فيه خلافا عن فكرة المعهد القومي للإدارة العليا ؟
بالفعل المعهد القومي للإدارة يعد وريثا للمعهد القومي للإدارة العليا الذي انشيء عام ١٩٥٤. كل ما في الأمر أن شواهد التجربة بالتوسع في هذا المعهد من خلال عمل كلية للإدارة . ثم عمل مظلة اسمها اكاديمية السادات للعلوم الإدارية . أثبت أن الاكاديمية ركزت في المقام الأول على الجانب الأكاديمي الخاص بمنح درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه . في حين أنها أعطت أهمية أقل أو أغفلت ثلاث جوانب هامة نحن في حاجة إليهم . وهو أن يكون المعهد ذراع للحكومة في الاستشارات الإدارية ويقدم استشارات للجهات التي ترغب في استشارة إدارية عالية المستوى . سواء كان بغرض تقييم الهياكل واعادة الهيكلة . أو كان لقياس الفجوة في المهارات لوضع النظم الإدارية .. ويعني بذراع الحكومة ليس بالضرورة أن يقوم المعهد بنفسه . ولكن كي يكون المعهد مؤشر لاماكن موجودة في مصر تستطيع أن تقدم دورات عالية .. كونه ذراع الحكومة في ما يختص بالابحاث والتطوير لنظم الإدارة والاشياء التخصصية .. وبناء على هذه المشاهدة تقدمنا بطلب إلى سيادة رئيس الجمهورية لفصل المعهد مرة اخرى عن الاكاديمية .

يجب أن ننتقل إلى المواطن دون أن يشعر بوجودنا واعتقد أن الحكومة الشفافة هي التي لايشعر المواطن بوجودها .

س: حتى يصبح هذا المعهد ذراعا مهنيا للحكومة يحتاج إلى فريق استشاري

نحن نبحث الآن عن الفريق المحوري والمفهوم الذي اقره مجلس الأمناء في المعهد . أن المعهد ليست مهمته بالضرورة القيام بكل شيء .. بمعني أننا نكلف مدير تنفيذي للمعهد يكون على أعلى مستوى رئيس لفريق العمل لكل واحد من الثلاث مهام اللي اتفقنا عليها.. وفريق عمل صغير قادر على أنه يعاون الجهة التي تطلب المشورة في تحديد متطلباتها . بمعنى أنه يذهب لعمل الدراسة المبدئية وتحديد ماهية المهام المطلوبة وتحديد العمل قد يساعدها في كتابة متطلبات التدريب ثم يبدأ من خلال قاعدة البيانات الموجودة عنده يحدد أن الـ ٣ أو ٤ مكاتب استشارية قادرة على القيام بالمهمة ويوكلوا لها هذه المهمة .

س لماذا لا يوجد في مصر جائزة لتكريم علماء الإدارة ؟

لقد أقمنا احتفال وزارة التنمية الإدارية لـ ٣٠ عاماً على إنشاء الوزارة ووقع الأختيار على تكريم اسم الدكتور أحمد فؤاد شريف مؤسس المعهد وأول وزير تنمية إدارية وحضرت ابنته الدكتورة شريفة وسلمها الدكتور أحمد نظيف هذه الجائزة .. وأعتقد أنه فعلا اقتراح قيم جدا أن تضاف جائزة الدولة التشجيعية والتقديرية لنشجع الشباب على أن يقدم أبحاث ويمكن تنظيم جائزة في الابحاث .. (أحسن مدير - أحسن دراسة- وهكذا)

س: لماذا لا يتم تنظيم يوم للإدارة أو غير الاداريين؟

نحن ثابتين عليه منذ ٣ سنوات لكن هو غير يوم الإدارة هو يوم الخدمة المدنية. الأمم المتحدة تحتفل به يوم ٢٢ يونيو وهو اليوم الذي اجتمع فيه وزراء التنمية الافارقة في المغرب عام ٩٨ واقروا التطوير الإداري ثم بعده بأربع سنوات اتخذت الامم المتحدة هذا اليوم واسمته بيوم الخدمة المدنية ، وتقوم بتوزيع جوائز الجهات التي تميزت بتقديم الخدمة .. نحن مكثنا ثلاث سنوات من ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٧ نحتفل بهذا اليوم ونوزع فيها جوائز التميز ، ونطلق عليها المتميزين في حضور رئيس الوزراء ، ونعتبر هذا اليوم يوم الخدمة المدنية لأنه له علاقة بالجهاز الإداري ..

لو تحدثنا عن يوم للإدارة إما يكون نفس يوم الخدمة المدنية ونتحدث عن الإدارة يا إما يكون هناك يوم منفصل لأن الإدارة بشكل عام ليست حكراً على الجهاز الإداري بل هي مطلوبة في القطاع الخاص .. أيا كان المهم فعلاً ما يدعم قيمة الإدارة



س: مع فتح المجال نحو إنشاء القنوات الفضائية .. هل هناك تفكير في إطلاق قناة متخصصة في الادارة مثل العديد من القنوات المتخصصة ؟

نحن كوزارة ليس لدينا هذا التفكير .. ولكن الفكرة مطروحة ولكن نريد قناة لها نموذج اقتصادي واضح ، فيجب أن يكون لها مردود استثماري ، وليست مجرد قناة خدمية ينتهي بها الأمر إلى أنها لا تشاهد ..

وحتي يصبح هناك قناة إدارية متكاملة ، يجب السعي نحو إيجاد دقائق هنا وهناك من أجل هذا الفكر الاداري ، بين البرنامج لكي لا تكون الجرعة شديدة أو دسمة .. وبذلك نبدأ نشر الفكر والأمل عند الناس أنفسهم ..

س: أمنية بتتمنى أن تتحقق للإدارة المصرية ؟

أتمنى أن الجهاز الإداري المصري في يوم من الأيام يؤدي كافة الخدمات للمواطنين دون أن يتقدم المواطن لطلب هذه الخدمة أصلا .. يعني أن نصل إلى مرحلة أن يكون لدينا ما يكفي من البيانات التي تذكرك بتجديد رخصة سيارتك، ورقم تليفونك ومحل اقامتك ، وتقوم بالاتصال بك مذكرة بأنه حان موعد التجديد ، وهل لك رغبة في إرسلها إلى المنزل أو المكتب .. نحن نبحث عن تقديم الخدمة وليس المواطن .. يجب أن ننتقل إلى المواطن دون أن يشعر بوجودنا واعتقد أن الحكومة الشفافة هي التي لايشعر المواطن بوجودها .


best books in Management
edarabook.com
أفضل ما كتب في الإدارة



تعليمات: فيما يلي عدد من العبارات التي تشير إلى مختلف الطرق التي يمكن أن تسلكها القائدة وتتصرف بها تجاه الآخرين برجاء قراءة كل عبارة منها بعناية ثم تقرير مدى تطبيق الشخصية التي تقوم بوصف سلوكها لها.

ضع علامة صح (P) أمام الإجابة المناسبة....

	البيـــــــــــان	إلى حد كبير جدًا (أ)	إلى حد كبير (ب)	إلى حد معقول (ج)	إلى حد قليل (د)	إلى حد ضئيل (هـ)
١	توجـه اهتمامًا كبيرا لما أقولـه عندما نتحدث بوضوح.					
٢	تتصل بوضوح					
٣	جديرة بالثقة					
٤	تهتم بالناس الآخرين					
٥	لا تبدد طاقة كبيرة في تجنب الفشل					
٦	تجعل لعملي معني أكبر					
٧	تركز علي الموضوعات الأساسـية في أي موقف معين					
٨	توضح المعني الذي تقصده بفعالية وبطرق غير عادية غالبًا					

٩	يمكن الاعتماد عليها في مواصلة العمل لإنجاز المهام					
١٠	لديها قدر كبير من احترام الذات					
١١	تستمتع بالإقدام على المخاطر المحسوبة بعناية					
١٢	تساعد في الشعور بكفاءة وقدرة أكبر فيما تقوم بعمله					
١٣	لديها مجموعة واضحة تماما من الأولويات					
١٤	نادرًا ما اغير موقفها بعد ما يتخذ موقفا واضحا					
١٥	على صلة بمشاعر وأحاسيس الآخرين					
١٦	تركز على نقاط القوة لديها ولدى الآخرين					
١٧	تتدفق حيوية ونشاطا عندما تنهمك بشدة في مشروع ما					
١٨	تظهر لنا دائما أننا جميعا جزء من نفس "المجتمع" التنظيمي					
١٩	تدفع الآخرين للتركيز على الموضوعات التي تري أنها مهمة.					
٢٠	توصل المشاعر والأحاسيس كما توصل الأفكار.					
٢١	تحيطك علما بموقفها تمامًا					
٢٢	تعرف تماما موقعها ومدى مناسبته للعمل في هذا التنظيم					
٢٣	تتعلم من الأخطاء ولا تنظر إليها باعتبارها كوارث بل فرص للتعلم					
٢٤	تثير جوًا من المرح والسعادة حيثما وجد					

نموذج تقدير الدرجات

تعليمات: أنقل إجاباتك إلى النموذج التالي بوضع دائرة حول الرقم المناظر لإجابتك ثم أجمعي الأرقام التي وضعتي عليها دوائر في كل صف أفقي ووضع المجموع في الخانة الفارغة (على يمين كل صف) حيث يشير كل مجموع منها إلى أحد المقاييس الستة لسلوك القيادة.

ملحوظة:

إلى حد كبير جدًا ــــــــــــ أ

إلى حد كبير ــــــــــــ ب ‏ ‏ ‏ ‏ إلى حد معقول ــــــــــــ ج

إلى حد قليل ــــــــــــ د ‏ ‏ ‏ ‏ إلى حد ضئيل ــــــــــــ هـ

السؤال ١ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ٧ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ١٣ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ١٩ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	إدارة اهتمام
السؤال ٢ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ٨ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ١٤ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ٢٠ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	إدارة المعنى
السؤال ٣ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ٩ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ١٥ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ٢١ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	إدارة الثقة
السؤال ٤ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ١٠ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ١٦ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ٢٢ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	إدارة الذات
السؤال ٥ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ١١ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ١٧ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ٢٣ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	إدارة المخاطر
السؤال ٦ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ١٢ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ١٨ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	السؤال ٢٤ أ ب ج د هـ ١ ٢ ٣ ٤ ٥	إدارة المشاعر





استمتع بيومك . عش حياتك
انتهز الفرص السانحة

حتى الفترات الأخيرة من القرن الماضي ، كان من المقبول بشكل عام أن هناك ثلاثة مراحل محددة للحياة هي :

الشباب والتعلم Youth and Learning

العمل والأسرة Work and Family

التقاعد والإحالة إلى المعاش Retirement

وظل ذلك جزءا ثابتا متأصلا راسخا في ثقافتنا اليومية بداخل كل منظمات الحياة [المؤسسة ، الوزارة ، المدرسة ، الأسرة ، الحديقة ، النادي ، الشركة ، الجمعية ...] ، وانعكس ذلك بوضوح شديد على حياتنا وعلاقاتنا ، بل وترتيب يوميات وإيقاع نغم كل الأنشطة .
أقيمت طقوس وشعائر ومذاهب للانتقال والعبور من مرحلة من مراحل الحياة الثلاث إلى أخرى ، وللمرور بين مقطع وآخر من لحن كل مرحلة ، حتى أن نمط التحول ذاته كان يمكن التنبؤ به .

لكن اليوم تغيرت كل الأنماط وأصبح من الصعب جداً التنبؤ بطول كل مرحلة ومداخلها ومخارجها . هناك الكثير من الظواهر والتغيرات تحدث بالفعل . تحيط بنا من كل جانب في الفن والرسم والمقال ، في السينما والمسرح والثقافة ، في رواية الحدث والتاريخ وتحديد الحدود والتخوم، في الإدارة والقيادة وطرق الحساب والمساءلة ، في العبور والسفر هنا وهناك .

إيقاع الحياة يتغير والجو يمتلأ بمئات النغمات التي ربما لا يتجانس منها إلا عدد قليل ويتآلف مع بعضه . والنغمات الأخرى مدوية تبحث عن طريق لها ومجاز داخل عقولنا وأسماعنا . تغيير عاصف وكأننا نعيش بداخل دوامة .

الكثير يحدث ويتقلب في كل مجال وبداخل كل قطاع من قطاعات الحياة . فالتعليم يجب الآن أن يكون مستمراً ولا ينتهي لمجرد الحصول على شهادة أو إثبات صحة نظرية ما ، أو الانتهاء من تجربة معملية أو بلوغ اكتشاف ما ، أو تحديث منتج ، أو البوح بسر كبير .

فحتى تبقى في موضعك ، عليك الآن أن تتخطى الأحداث وتسبق وقوعها . عليك العدو بأسرع ما تخطو به الأيام . عليك اللحاق بشيء ما ، وإدراك المستقبل . هناك ثمار يتقاتل عليها الجميع لم يحن موعد جنيها . عليك أن نستمر في مرحلة

الشباب والتعلم حتى لا تندثر مثلما حدث لكثير من المخلوقات . حتى حياة الأسرة ومرحلتها أعيد تشكيلها وأخذت أطر جديدة . وحتى النبوءات والتنبؤات الديموجرافية التي بشرت بطول عمر الإنسان إلى أكثر من مائة عام . أصبحت حقيقة . بل جزءاً من واقعنا بسبب التطور المذهل في علوم الطب والمداواة والتطبيب والجراحة والتغذية ومقاومة الأمراض وكوارث الطبيعة . وبسبب تطور علوم الرياضة البدنية والأحياء ....

ماذا يحدث ؟ مرحلتين هامتين من مراحل حياتنا التهمت المرحلة الثالثة وهي مرحلة التقاعد . لم يعد هناك تقاعد .

لقد غيرت العالمية التي نعيشها والمصادر الخارجية الدولية التي دخلت حياتنا وظلت ولم تغادرها . غيرت وجه إدارة حياتنا . ونمط إدارة المشروعات والمنظمات . أينما كان موقعها . المنظمات التي نحيا في كنفها الأربعة والعشرون ساعة كل يوم . غيرت نمط التجارة ونظرياتها وفلسفتها التي ظلت قابعة . مقبولة . لأكثر من أربعة قرون .

أمم صغيرة كانت مجرد موجودة على الخريطة . قلبت الموازين . وأمم ضخمة . تفيق من سُباتها . وأمم أصغر (بغض النظر عن حجمها وتعداد سكانها) صارت تفقد عدداً هائلاً من أفرادها المتعلمين والمهرة . هربوا ليدركوا فرص عمل أفضل في مواقع أخرى من الدنيا (الصغيرة) . والمنظمات من وراء المحيطات تستجيب لإبداع التحالف الاستراتيجي والاندماج الاقتصادي . وتأثيرات التقنيات الجديدة تفيض وتغمرنا من كل جانب وتؤثر علينا حتى إنها تفقدنا النوم . ولم نعد نرغب في النوم والراحة حتى نتعقب ما تجيء به كل ثانية من أحداث وتطورات في كافة أرجاء حياتنا . لقد حلت ظروف عدم التأكد والانتهازية والقبض على ومضات الفرص السانحة والعابرة والطائرة فوق الجميع . محل قدرتنا السابقة على التأكد . الكل عليه أن يشب ويتطاول في قامته ليلمس هذه الوفود الطائرة فوق كل الرؤوس . هؤلاء الذين يتوقعون ويعتمدون على التمويل الحكومي لراتب التقاعد أو المعاش أو حتى خطة أو نظام التمويل المستمر بعد سن التقاعد . أصبحوا يواجهون مشكلتين هامتين :

الأولى : مع مجموعات السكان المسنين هل سيكون هناك قاعدة كافية لدوام التمويل من خطة معاش ملائمة أو مناسبة ؟

الثانية : مع التوقع الحالي بالتوقف عن العمل في منتصف عمر الستين . كيف سيتغلب الناس والمجتمع على توفير سبل الحياة لأفراد في الثلاثينات وقد أحيلوا مبكراً للتقاعد . بسبب موجات التغيير العاصفة لبعض الوظائف ؟

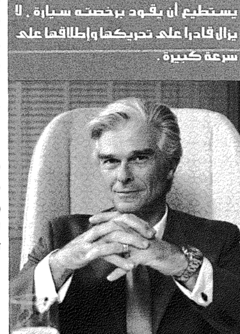
وكما تمضي الأمور أو تسير . سيجد البعض الذين أحيلوا إلى التقاعد لفترة (وينسحب ذلك على كل أصحاب المهن والوظائف التي لم تجد لها مكاناً أو موقعاً مع موجة التوظف الجديد الذي استحضرته التكنولوجيا الجديدة " البطالة الفنية ") . سيجد هؤلاء الناس أنهم يكبرون في السن ويتقدم بهم العمر . ويشعرون أنهم جزء فقط من الماضي وليس الحاضر . ستكون كلماتهم مفعمة بالمرارة وانخفاض المعنويات ومجردة من كل تشجيع أي مليئة بالإحباط والارتباك .

• فالتقاعد يعني أن ينسحب المرء إلى العزلة .

• والعجز والشيخوخة والهرم يعني أن يصبح المرء أكبر سناً وخارج خريطة العمل . يعيش لحظات ينتظر فيها فقط الموت .

ألا يلخص هذين التعبيرين معنى التوقف عن الحياة .

هذا الانتظار لرحمة الله كدلالة لفظية لمعنى التقاعد يعني ببساطة قبول مجهول . كسول . بليد . هامد . سلبي لما لا نقدر عليه . لما هو حتمي . أو محتوم يتعذر اجتنابه وهو مجرد تفكير طفل عمره لا يجاوز الأسبوع . يكبر هكذا . الهرم والعجز والشيخوخة هو أمر نسبي وكلا الكلمتين (التقاعد والشيخوخة) يعنيا التحول إلى المنطقة السلبية في عقلنا والذي يبدد بدوره أي مفهوم أو معنى للاستمرار والمضي في هذه الحياة الرائعة . التي لم تخلق عبثاً . إنه تبديد للنشاط المستمر . الماضي



على الدرب والإبداع والقدرة على العطاء في كل مراحل العمر .
إنها كلمات يجب أن تشطب وتحذف من قاموس كلماتنا الرائعة التي نعيش بها هذا المستقبل المليء بالمعنى والهدف والخطط .
لقد حان الوقت أن ندرك جميعاً أهمية هذا الاحتياطي الهائل من المهارة والإبداع بداخلنا. والعلامات الهادية لنا في ذلك هم هؤلاء المبدعين الذين أضاءوا الحياة وجعلوها تصل إلى هذه الدرجة من التقدم . علينا أن نكون معهم . نكون مثلهم . في مثل روعتهم في تأمل وتقليب الأمور وإدراكها وقياسها . علينا أن نساعدهم بما نملك من أدوات وعمر وطاقات .
كذلك آن الأوان لنتفهم هذا المخزون والاحتياطي الهائل من الأفراد المهرة . الذين دفعتهم الظروف إلى الانتقال من مواقع العمل إلى التقاعد . وهم لا يزالون قادرين على عمل المعجزات وتقديم المساهمات الممتدة والمشعّة المليئة بالمعنى والأهمية لنا جميعاً . علينا أن نتأمل كيف يمكن أن يستمر هذا الموقف حتى يتغير مفهوم سن التقاعد . علينا أن نعدل هذا المفهوم . والحاجة إلى ذلك لم تكون ملحة في يوم من الأيام مثلما هي ملحة اليوم .
تسجل السنون مرور الزمن . وقطع الأميال على طول رحلة الحياة . لكن ذلك لا يرتبط بأي حال من الأحوال بسجل تلك الساعة الرملية الزجاجية لنقصان الاستعداد الطبيعي للعطاء. والملكات العقلية والوظائف الجسدية والمقدرة الشخصية . فالمسن الكفء والآهل والمفعم لا يزال يستطيع أن يقود برخصته سيارة . لا يزال قادراً على تحريكها وإطلاقها على سرعة كبيرة .

لماذا نحرم أنفسنا من تلك الحكمة ؟

القرار السياسي الذي خلق هذا الموقف أو المشكلة (تحديد سن المعاش) يمكن تعديله فقد يكون ملائماً لسن أخرى . علينا إعادة التفكير . فنحن في حاجة لذلك اليوم . لم تعد الأشياء كما كانت عليه في الماضي . لم يعد هناك جمال تعبر الصحراء . ولم يعد هناك بشر منقطعون عن الآخرين . لم تعد هناك مسافات بالمعنى المكاني والزمني . لم تعد هناك حدود بالمعنى السياسي الضيق . ولن تعود الأشياء إلى ما كانت عليه . لن تسمح البشرية لأن تعود إلى عصر الزراعة . وعصر العبيد . والعصر الجيري. ووحشية الإنسان . لن يتسع المستقبل إلا لما نوقع عليه نحن المثقفون . لما نقبله لنا ولأولادنا ولأحفادنا . سنمضي على ما يجنب الجميع هفوات الماضي . سنوافق على ما يختزل الزمن . ويجعل الحياة أكثر سهولة وراحة ودفئاً ونعيماً . سنوافق على انتصار الإنسانية فينا . على الرحمة والتحاب .
لكننا في أحوال كثيرة نجد إدراكاتنا معصومة . وعلى أعيننا غمامة . ما زلنا نأخذ ونقلب الأمور بميزان الماضي . ومعاييره التي قبلها الأجداد . ما زلنا نتحدث عن أمور لا علاقة لها بما نعيشه . ما زلنا نعد للمستقبل بأنماط الماضي .
ما زال منا الكثيرون الذين يرون أن سن الستين هو الراية الأصبعية . والمؤشر على الطريق الذي يقول هنا تنتهي الرحلة . ويبدأ التقاعد . وعند الخامسة والستين . يتحدد التحول عن سبيل المجرى المألوف . والانتقال إلى المضمار الذي يمضي عليه من يمشون ببطء شديد . متثاقلين . يجرون أنفسهم جراً . وبالتالي يتأكد عند الـ (٦٥) مصطلح التقاعد من خلال الضغط الاجتماعي والعديد من سياسات العمل والتوظف .
ولبيان أي المنظمات التي تقع تحت هذا الضغط . وأيها أكثر براعة . يعمل خارج هذا الإطار . علينا أن نتفحص ونراعي هؤلاء الذين تم إحالتهم إلى المعاش خلال الأشهر الستة الأخيرة . وهؤلاء الذين على قائمة الخروج من العمل للتقاعد قريباً .
• كيف كانت مساهمات هذين الفريقين على نحو محدد ؟
• أي الفجوات التي سيتركها

• فالتقاعد يعني أن ينسحب المرء إلى العزلة .

• والعجز والشيخوخة والهرم يعني أن يصبح المرء أكبر سنا وخارج خريطة العمل . يعيش لحظات ينتظر فيها فقط الموت .

ألا يلخص هذين التعبيرين معنى التوقف عن الحياة .



رحيل هؤلاء ؟

• هل سنظل نعمل ونحافظ على منتهى الفعالية التي كنا عليها حينما كانوا معنا ؟

• كيف سيكون مفيداً أن نربط بين شبكات جهدهم وندعهم يستمرون في العطاء بداخل علاقة ما معنا ؟

• كيف يمكن تخفيض هذه الخسارة من خلال مثلاً تخفيض ساعات العمل لهم ، أو الاحتفاظ بهم بطاقة معدلة ، أو من خلال منحهم فرص العمل معنا ولكن من خلال منازلهم ، أو من خلال تصورات عملية أخرى ...

ومن الطبيعي قد يظل البعض يشعر أنه لم يعد هناك رغبة في الاستمرار في الالتزام بمكان العمل الذي كان به . فقد قدموا العديد من الخدمات وأمضوا كل العمر . والآن حان الوقت لنمط حياة بعيد عن الضغوط المألوفة بين أروقة العمل وأوراقه ، وتلك المواعيد (القاتلة) التي التزموا بها دائماً لتسليم عمل أو إنهاء مهمة ما . ومن حقهم ذلك . لكن يجب أن يكون ذلك هو قرارهم الذي يعكس خيار وتفضيل ذاتي لهم ، الذي يوحي أو يقترح الدخول في نمط عقود توظف بشرط تقاعد مرن بعد فترة يتفق عليها .

الناس الأصغر سناً يتجهون الآن إلى متابعة خطط المسار الوظيفي التي بدءوها العام الأسبق. إنهم بالنسبة للموارد البشرية هم مولدات البروتين والطاقة . يتغيرون ويتكيفون باستمرار للتوافق مع الحالات والمواقف الجديدة ، وكذلك الصعاب والتحديات . لا شيء ساكن . لا شيء يبقى على حاله . افتراضنا ثبات (باقي) الأشياء حينما نبرهن على صحة فرضيات نظرية معينة ، هو افتراض خاطئ حتى وإن انطلق من نوايا حسنة . الصحيح أن يحكمنا توجه حفاظنا على قدراتنا على العمل والتوظف في أماكن وبيئات عمل وظروف متغيرة .

المسرة أو الإشباع أو الرضا اللحظي يعني تجاهل وتجاوز وسحق الخطط طويلة المدى . التخاطب والتراسل الإلكتروني يحل الآن الفوارق الدقيقة التي لا تكاد تدرك . وتفاعل وعلاقات واتصالات الأفراد تصبح عابرة مرتحلة أقنعة الشخوص المسرحية تحل محل الشخصية الحقيقية .

وكبار السن يجدون أن من الصعب عليهم فهم والتعامل مع هذه الأعراف الجديدة . والفجوة بالنسبة لهم بين حياتهم وتلك الأنماط الجديدة ملموسة وواضحة وصريحة . وربما يكون ذلك هو السبب في انسحابهم من اللعبة ككل . ربما ليس الآن وهم لا زالوا لم يبلغوا سن التقاعد القانوني . لكن هناك علامات وإمارات دالة على ذلك .

استمرار نمط العمل الدائم كما نعرفه جميعاً لم يعد مؤكداً دوامة في الأيام القادمة . فقد ظهرت بالفعل أشكال أخرى من تعاقدات وارتباطات العمل. اشتملت على سبيل المثال عقود العمل المؤقتة أو المحددة المدة ، والوظائف المؤقتة ، والعمل بالمشاركة ، والعمل من خلال المنزل، التوظف الذاتي ، والعمل الجماعي ... .

النجم الهاد ، نجم القطب المنار لمايكل أنجلو ، الذي هداه إلى كثير من الحقائق العلمية التي اكتشفها كان هو " دائماً أنا أتعلم " يجب أن نتمعن فيه من جديد وندركه على أنه نداء لنا جميعاً ، حافزاً على اكتشاف كل الكامن والإمكانات ، فخط الاستواء وخط الأفق الذي نضعه ، أو تضعه الظروف أمامنا ليس النهاية ، يجب أن ننظر إليه على أنه تحد ، وليس تخم غير قابل للعبور . إنه حاجز وهمي بداخلنا علينا تحطيمه . لأنه بداخلنا ما يجعلنا أكثر قدرة على نقل هذا الخط إلى ما هو أبعد بكثير مما يقع عليه الآن .

الآن ، وقبل أن يحين الوقت ، وقت الرحيل ، رحيلك من وظيفتك المنتظمة عليك أن تعيد في ذهنك ما تود حقيقة فعله ؟ ما هي المطالب والقيود ؟ ثم حدد

واستنهض الخيارات المتاحة ، والمخرجات المرجحة لكل خيار . إن ذلك ليس نهاية خط الأفق . ولكنه فقط نهاية رحلة واحدة . وبقي هناك رحلات كثيرة . إن ذلك لا يعني الوصول إلى محطة النهاية وآخر المطاف . ولكنه وصول وبلوغ مجرد وصلة وملتقى طرق . إن ذلك يستعرض لك خيارات متاحة لك للمضي في رحلات أخرى . رحلات من التفضيل والقدرة على العطاء والتعلم المستمر .

لديك وقت الآن لاتخاذ وتحديد هذه التفضيلات والخيارات والرحلات الجديدة . أن تتحول وتنتقل إلى خط آخر . ربما لخط أسرع أو أبطأ أو لمجرد استراحة . وتذكر دائماً أن أمام كل مخرج هناك بالفعل مدخل لشيء آخر .

أمام كل منا صندوق مليء بالمفاجئات . ماذا بداخله لي ؟ . مثل هذا السؤال يمكن أن يكون مؤشراً مفيداً للمقارنة بين الاختيارات التي تعقدها لمستقبلك ! .

• ماذا أو من الذي سيسحب الأنشوطة أو الوتر الخاص ؟
• كيف وبأي حال سأنخرط أو ألتزم . وبأي طريقة ؟
• ماذا أنا بالفعل فاعل ؟
• ما هي الفرص التي يعرضها لي هذا الخيار ؟
• بالنسبة لي شخصياً ما هو خط العنق وما الذي أود بالفعل عمله

تذكر إننا عادة ليس أمامنا مثل تلك الخيارات المترفة أو متعة الاختيار في كل وقت . لكن حينما نصل إلى هذه السن الرائعة . وبكل ما تحمله من خبرة وتجارب ومخزون حياة . علينا بالفعل أن ننعم بمتعة التفضيل . ألا نأكل لمجرد أننا جوعى . ولكن لأننا نعقل الطعام أصبحنا ذواقة بمرور السنين . هكذا ينعم العزيز الكريم علينا بمرور الوقت. أن يزيد سعرنا في الحياة دون أن ندري . وأن نحسن القرار . وهذا ما يعرفه كل أرباب العمل . فالطيش في رؤوسنا تبدل إلى جيشان المعرفة وحب الاستطلاع والبقاء في مرحلة محراب العلم .

ومن الشائع اليوم في عالم الأعمال والمنظمات (الصغيرة والكبيرة) أن يتم التوظيف من الخارج . خارج محيط العمل وليس إعداداً أو تكيفاً مع خطة العمل الاستراتيجية . وهنا يذكر أحد الأفراد المحال حديثاً على المعاش : " لقد أعددت قائمة بالمعارف والمهارات التي تنامت واكتسبتها من عملي وأضفت إليها مهارات أخرى توصلت إليها من مجالات وبيئات وظروف ومعايشات وخبرات أخرى . وتحدثت مع بعض رجال الأعمال . أنا الآن لدي العمل الذي اخترت الحصول عليه . أنا مصدر عمل . أعمل من الخارج . وقد أوظف معي فرداً أو فردين باعتباري صرت منظمة في حد ذاتي " .

لقد أصبح راسخاً في عقول الكثيرين عبر أجيال متعاقبة . الاعتقاد بأن سنوات الشفق (حمرة الأفق عند غروب الشمس) تبدأ من عمر الستين بالنسبة للجماعات العمرية . وعلى المجتمع الآن أن يقبل على قناعة بأن هذه مغالطة وفكرة خادعة . ليس هناك أناس الأمس . فكثيراً إذ لم يكن الغالبية من الناس يعقدون خيارات حول خطط أنشطتهم الماضية قدماً والمستمرة . فالأجساد لم تعد ترغب في الرقاد والتوقف . أو تنقطع عن المسيرة. أو تنحفر . أو تترك المدار . تريد أن تبقى في النور . تبرز من جديد. تسطع . والعقول صارت أكثر حمية وحماسة وشغفاً وتلهفاً للاستمرار في التعلم ولتشارك وتساهم في مستقبلها . الذي صارت تملكه .

عش حياتك واستمتع بيومك . ضع يدك على ما تملكه من أيام وتمسك بالحياة ... هي كلمات تقرع . يتحدثها محبي النفع والإفادة المتبادلة بصوت عال .

ورغم حقيقة أن البدائل المتاحة أمام المسنين (٥٠ : ٦٠ عاماً) تتقلص بالمقارنة بمن هم في ربيع الثلاثين عاماً . فإن البدائل المتاحة لمواجهة خيارات الثلاثين ربيعاً بدون هدف وتوجيه أو إنجاز بالقطع لن تكون مقبولة .

البعض يدرك تماما ويعي أنه إذا ما أخذ وقتا أكبر من اللازم ليقرر ما عليه عمله بحياته . فسوف يدرك حقيقة أن حياته مضت . وامتلأت بأشياء ربما تختلف كثيرا عما كان يرغبه . الآن إلى أصدقائي المسنين . عمر الشباب المتجدد .

نحن على موعد . وعود على بدء .

أ . د . عبد الرحمن توفيق





المديرون هم أناس يؤدون أعمالهم بطريقة صحيحة ، بينما القادة هم هؤلاء الذين يؤدون العمل الصحيح ، ومن ثم نقدم في هذا العدد الجزء الأول من المصلحات المتعلقة بالقيادة داخل منظومة العمل ، وذلك من كتاب الدكتور وارين بينيس الذي جاء تحت عنوان «تحولي إلى قائد» ..

التنشيط: Activation

الظهور بمظهر المشغول دائمًا بغض النظر عن ارتباط أو فائدة ذلك في تعضيد النظام.

العمل الإيجابي: Affirmative action

هو نظام للتعيين بالوظائف يأخذ في الاعتبار الأقليات والفئات الضعيفة الموجودة داخل المجتمع عند التقدم لشغل الوظائف . بحيث تحدد لهم نسبة معينة تلتزم بها الشركات المعنية عند شغلها للوظائف . وتساعد هذه الطريقة أيضًا على تحديد ممارسات الشركة العنصرية (إن وجدت) عند شغل الوظائف الخالية بها.

التصميم التحليلي لأماكن العمل

Analytic Workplace design

هو تصميم قائم على المفاهيم السلوكية والمادية المعروفة . والتي تشمل العادات المتعارف عليها للموظفين. وهذا التصميم يخلق مناخًا مناسبًا للعمل في حدود الطاقات البشرية وعادة ما لا يحتاج هذا التصميم إلى تعديل أو تحسين.

التحديد والتقدير Assessing

هي عملية إجراء المراجعة أثناء تنفيذ المهام وبعد تنفيذ المهام. والمراجعة أثناء التنفيذ تساعد على تحديد التوقعات المبدئية والتركيز على نقاط القوة والضعف لكل من الموظف والمنظمة. وتحديد المنظمات والموضوعات الجوهرية والقادرة على الإسهام في إنجاز المهمة . أما المراجعة بعد التنفيذ فهي التي تحدد مقدار ما تم تحقيقه من الأهداف وتتم عادة بتحديد الأجزاء التي ينبغي الحفاظ عليها وتلك التي تحتاج إلى تعديل وتحسين.

الصفات المميزة: Attributes

هي خصائص أو صفات أو ممتلكات ، والخواص المميزة للقائد تقع في ثلاث أقسام: عقلية - جسدية - نفسية.

القيادة الدكتاتورية

authoritarian Leadership

هو نوع من أنواع القيادة التي يقوم فيها القائد بإعلام موظفيه بما ينبغي عمله وكيفية تنفيذه ، وذلك دون اللجوء إلى أخذ آرائهم أو نصائحهم.

المعتقدات: Beliefs

افتراضات أو قناعات لدى الشخص يعتبرها دومًا حقيقية بغض النظر عن الناس أو المضمون أو الأشياء.

النموذجية Benchmarking

هي عملية قياس منتجات أو خدمات أو تكلفة أو إجراءات بالمقارنة بالمنافسين أو بالمنظمات الأخرى التي تعتبر رائدة في هذا المجال.

المقاييس النموذجية

Benchmark Measures

هي مجموعة من المقاييس التي تستخدم في وضع وسائل تحسين أهداف الأداء ، وعادة ما تنبع من الشركات والمؤسسات الرائدة في مجال الأداء.

البناء Building

هو نشاط يركز على تجديد وتوطيد المنظمة. ويشمل أعمال تشير إلى مدى التفاني في تنفيذ أهداف الجماعة أو المنظمة: كتنفيذ الالتزامات والواجبات التنظيمية بطريقة مؤثرة وفي الوقت المناسب. والعمل بكفاءة مع الآخرين. والالتزام بالدعم النشط لأهداف وسياسات وقواعد عمل المنظمة.

عصف الأفكار Brainstorming

هو أسلوب لفرق العمل يستخدم لتوليد الأفكار عن موضوع ما. كل عضو من أعضاء الفريق يطلب منه أن يفكر بطريقة إبتكارية ثم يكتب على ورقة أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بالموضوع. وبعد جلسة كتابة الأفكار يأتي

دور جلسة مناقشة هذه الأفكار.

السعة Capacity

هي قدرة الموظف أو النظام أو المنظمة على إنتاج مخرجات في فترة زمنية معينة. ويمكن تصنيف هذه المخرجات على أساس كونها مخصصة أو معروضة أو إنتاجية أو تنشيطية أو سلامة أو تقديرية أو نظرية.

الشخصية Character

هو المجموع الكلي للمكونات الشخصية للفرد والعلاقة بين قيم هذا الشخص وسلوكياته.

المناخ Climate

هو الظاهرة القصيرة المدى والتي تنشأ بواسطة القائد الحديث أو المتمرس. والمناخ التنظيمي هو نظام شمولي لنظرة ومفهوم الناس عن المنظمة أو عن قياداتها. وهي توعز أساسًا إلى أسلوب القيادة والإدارة للقائد بناء على المهارات والمعرفة والأولويات والمواقف وشخصية وسلوك القائد مما يخلق المناخ الذي يؤثر في جميع أفراد المنظمة.

المشاركة Communicating

وتتضمن القدرة على تعبير الشخص عن نفسه بفعالية في المواقف الفردية والجماعية بطريقة شفوية أو كتابية . وتشتمل هذه المنظومة على راسل للفكرة ومستقبل لها.

تضاد المصالح

Conflict of interest

هو نشاط سواء كان شخصياً أو متعلقًا بالشركة والذي قد يتعارض مع أهداف الشركة أو يحوي أفعالاً غير قانونية أو غير أخلاقية.

قيود Constraint

عنصر أو عامل قد يمنع شخص ما من الوصول إلى مستوى أعلى في الأداء بالقياس إلى الأهداف الشخصية لهذا الشخص.

إدارة القيود

Constraint management

هو نشاط إدارة الموارد والمنظمات وفقا لمبادئ نظرية القيود (TOC).

ثقافة المنظمة

Theory of constraints

هي مجموعة الفروض الهامة والتي يشترك فيها أفراد المنظمة . وهي نظام القيم المشتركة لما هو هام بالإضافة إلى المعتقدات الشخصية عن كيفية إدارة المنظمة. وهذه الافتراضات العامة تؤثر بشكل مباشر على كيفية إدارة المنظمة لأعمالها.

إجراء تصحيحي

Corrective action

هو تنفيذ الحلول الناجمة عن تقليص أو التخلص من مشكلة قائمة.

التشاور Counseling

التحدث مع شخص بالطريقة التي تساعد هذا الشخص على حل مشكلة أو تساعد على خلق ظروف معينة تساعد هذا الشخص على تحسين سلوكا أو قيما معينة. وبمعنى آخر توفير المساندة الشخصية أو الفنية أو العملية لزميل في العمل لمساعدتهم في إيجاد حلول للمشاكل الشخصية أو المرتبطة بالعمل.

الشجاعة Courage

هي الفضيلة التي تساعد على هزيمة الخوف أو الخطر أو العدو. بغض النظر عن المحتوى الذي قد يكون شخصي أو أخلاقي. وتتضمن الشجاعة فرضية تحمل المسئولية عن الأفعال والقرارات بالإضافة إلى تضمنها القدرة على أداء تقييم شخصي دقيق وذلك للمساعدة على مواجهة الأفكار الجديدة والتغيير.

الكثافة Culture

هي تلك الظاهرة المعقدة وطويلة المدى التي يمكن لها أن تتأثر بالقادة الإستراتيجيين. وتمثل الثقافة الخبرات المشتركة وشخصية المنظمة.

أو هي القيم الناضجة والتي تخلق ما يسمى بالتقاليد والظروف المناخية والإحساس بالمنظمة على مر الزمن والميثاق العميق الغير مكتوب لكيفية أدائنا للأعمال والتي تساهم في تكوين هذه الثقافة. والثقافة التنظيمية هي نظام لقيم مشتركة ومعتقدات وافتراضات وعموميات توحد أعضاء المنظمة. والقائد وحده لا يستطيع بسهولة خلق أو تغيير الثقافة.

صنع القرار Decision making

هو عملية الوصول إلى نتائج منطقية وحل المشكلات وتحليل البيانات والمعلومات ثم إتخاذ الأفعال المناسبة بناء على النتائج المستخلصة من العمليات السابقة.

مصفوفة القرار Decision Matrix

تستخدم فرق العمل هذه المصفوفة لتقييم الحلول الممكنة للمشاكل. حيث يتم تسجيل كل حل ثم توضع المعايير في الصف العلوي من المصفوفة لتحديد قيمة الحلول الممكنة. وتقييم كل حل ممكن على أساس مدرج من ١ إلى ٥ لكل معيار ثم تسجل القيمة في المكان المخصص لها. وتجمع القيم لكل حل من الحلول الممكنة لتحديد المجموع الحاصل عليها كل حل.

ثم تستخدم هذه النتائج في المساعدة على تحديد أي من هذه الحلول يستحق الاهتمام الأكبر.

العجز Deficiency

الفشل في تحقيق مقاييس الأداء الموضوعة.

القيادة التفويضية

Declarative Leadership

نوع من أنواع القيادة والتي يفوض فيها القائد عملية اتخاذ القرارات إلى موظف أو مجموعة من العاملين. ويبقى القائد مسئولاً عن هذه القرارات.

الـ ١٤ نقطة لـ "ديمنج"
Points 14 Deming>s

الفلسفة الإدارية التي تساعد المنظمات على زيادة الجودة والإنتاجية:

١-حقق استقرار الغرض أو الهدف لتحسين المنتج أو الخدمة.

٢-تبني فلسفة جديدة.

٣-توقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.

٤-توقف عن منح العمل بناء على السعر فقط. قلل التكلفة عن طريق العمل مع موزع واحد فقط.

٥-استمر دائمًا في تحسين وتطوير عمليات التخطيط والإنتاج والخدمة.

٦-ركز على التدريب أثناء العمل.

٧-تبني وادعم الأساليب القيادية.

٨-أطرد الخوف.

٩-حطم الفواصل والعوائق بين مكاتب الموظفين.

١٠-تخلص من الشعارات والنصائح وركز على فريق العمل.

١١-تخلص من التقديرات الرقمية والأهداف لفريق العمل والإدارة.

١٢-تخلص من العوائق التي تسلب الموظفين كبريائهم الوظيفي (الإنتاجي) وتخلص من التقييم السنوي أو حوافز الجدارة.

١٣-تبني برنامج قوي للتدريب والتعليم والتنمية الذاتية لجميع الموظفين.

١٤-اخضع الجميع في المنظمة للعمل لتحقيق العملية التحويلية.

التنمية Developing

فن تطوير ثقة وقدرات القادة المرؤوسين من خلال أنشطة إرساء المثل والتدريب والتنمية التي ترتبط بواجباتهم الحالية أو المستقبلية.

التنوعية Diversity

التعهد بخلق بيئة تساعد على الاستخدام الأمثل للعاملين عن طريق التركيز على كل منهم مع الأخذ في الاعتبار اختلافاتهم في العمل والخلفية والخبرة والعمر والنوع واللون والقدرات الجسمانية والدين والمعتقدات وأي نوع آخر من الاختلافات.

الفعالية Efficiency

وهي مقياس (كنسبة مئوية) للمخرج الفعلي قياسًا بالمخرج المعياري المتوقع، وتقيس الفعالية كفاءة الأداء الفعلية مقارنة بالأداء المتوقع.

التمكين والمساعدة
Empowerment

وهي الحالة التي بواسطتها يحصل الموظفون على السلطة لاتخاذ القرارات في مواضع عملهم أو وظائفهم أو مهامهم بدون أخذ إذن مسبق. وهي تمنح لهؤلاء الموظفين المسئوليات التي عادة ما تكون للإدارة العليا. والأمثلة على ذلك مثل الجدولة والجودة أو قرارات الشراء.

البيئة Environment

١-المحيط السياسي أو الاستراتيجي أو ذو العلاقة بالعمليات داخل المنظمة.

٢-البيئة الخارجية هي البيئة خارج المنظمة.

روح الجماعة Esprit

الروح العزمة وحالة المنظمة وهي بصورة عامة ضمير المنظمة والتي ينتمي إليها الفرد ويشعر بأنه جزء منها.

المناخ الأخلاقي
Ethical Climate

هو إحساس المنظمة بالأنشطة التي لها محتوى أخلاقي، أو مظاهر مناخ العمل والتي تحدد السلوك الأخلاقي. والمناخ الأخلاقي هو الشعور بأداء الأعمال بطريقة صحيحة أو هو الشعور بالتصرف بالطريقة التي ينبغي أن يتم التصرف بها.

التقييم Evaluation

الحكم على قيمة أو جودة أو أهمية الناس أو الأفكار أو الأشياء.

التنفيذ Executing

القدرة على إنجاز الأعمال الشخصية أو أعمال المنظمة وفق معايير محددة.

إرجاع الأثر Feedback

تدفق المعلومات إلى المتعلم حتى يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

خمس خطوات للتركيز
Five Focusing steps

في نظرية القيود، هي عملية التحسين المستمر للأرباح التنظيمية عن طريق تقييم نظام الإنتاج والخليط التسويقي لتحديد كيفية تحقيق أقصى ربحية باستخدام نظام القيود. وتتكون هذه الخطوات من:

١-حدد قيود النظام.

٢-قرر كيفية تعرية قيود النظام.

٣-حدد اللاقيود من مجموع القيود.

٤-أعزل المعوقات عن النظام.

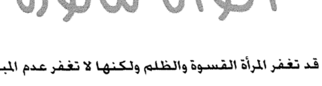
٥-عد إلى خطوة (١) إذا لم يتم تحطيم القيد في أي خطوة من الخطوات السابقة.

اللماذات الخمسة
Five why>s

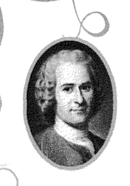
هو نظام ياباني يعتمد على السؤال لماذا ٥ مرات عندما تواجه مشكلة، وعندما تتم الإجابة عن اللماذا الخامسة يعتقد اليابانيون أنهم لابد وأن يجدوا السبب الرئيسي لهذه المشكلة.







أقوال مأثورة



قد تغفر المرأة القسوة والظلم ولكنها لا تغفر عدم المبالاة بها .

المرأة تحيا لتسعد بالحب .. والرجل يحب ليسعد بالحياة .

(جان جاك روسو)



أجود أنواع المساحيق التي يمكن أن تستخدمها المرأة في تجميل وجهها هي شعورها بالسعادة.

(كاترين العظمى – قيصرة روسيا)

المرأة كالطبيعة في يديها العبقريتان عبقرية الفناء وعبقرية البناء .

(توفيق الحكيم)

إذا كنت على حق فجادل كرجل وإن كنت على خطأ فجادل كالمرأة .

(أبو نواس)



المرأة كالإعلان تنال ما تريد بالتكرار .

(ويل ديورانت)



المرأة أقرب إلى السماء منها إلى الرجل لأنها قد تغفر للرجل أكثر الذلات بينما هو لا يغفر أبسط الصفات لها .

(برنارد شو)

عندما يموت الرجل فإن آخر عضو في جسده يكف عن الحركة هو قلبه أما المرأة فلسانها .

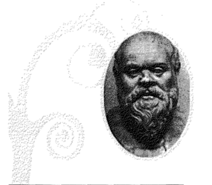
(سقراط)

علموا المرأة لتجعلوا منها مدرسة يتعلم فيها أولادكم قبل المدرسة وأدبوها ليتربى في حجرها المستقبل العظيم للوطن الكرم .

(مصطفى لطفي المنفلوطي - أديب)

لا تقف أطماع المرأة عند حد .. ولا تقنع أبداً .. فلو ملكت خزائن الأرض لطمعت في خزائن السماء.

(شكسبير)



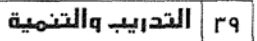


إذا أردت أن تعرف رقي أمة فإنظر إلى نسائها .

(لا مرتين)

الرجال أكثر مشاكل من النساء وأولى مشاكلهم هي كيفية معالجة النساء .

(فرانسوا ساجان)





4 طرق جديدة للبحث على الإنترنت

تعتبر خبيرة الإنترنت باربرا جي فريدمان Barbara G. Friedman أن أسلوب بولين Boolean هو "القوة الحقيقية للبحث المتقدم" و "افضل سر من أسرار الشبكة".
و توضح فريدمان في كتابها "شبكة البحث الذكية: استراتيجيات وطرق مختصرة للبحث الإلكتروني"١ ان منطق بولين سمي نسبة لجورج بول، عالم رياضيات بريطاني في القرن التاسع عشر لدمج الجبر والمنطق ، لخدمة أهدافنا، و الذي يحدد طريقة البحث عن المعلومات على الانترنت و كيفية استردادها. يسمح منطق بولين للمستخدم بإدراج مشغل operators (ويسمى أيضا وصلات connectors) في البحث لإسترجاع معلومات أقل و ذات نتائج مجديه.

و تقول باربرا أن مشغل بولين يتكون من أربعة إضافات هي "و- and" و "او - or" و "لا - no" و "القريب- near"، و يتم استخدامهم بالطرق التالية:

"و- and"

إن وضع "و- and" بين الكلمات في بحثك يعلم محرك البحث أنك تريده أن يستعرض المواقع التي تحتوي على كل الكلمات معاً على صفحة الإنترنت. على سبيل المثال، من الطبيعي ان تظهر اسماء لوريل وهاردي Laurel and Hardy معاً على بعض مواقع الانترنت، حيث أنهم ثنائي كوميدي. أما كتابة لوريل وهاردي laurel AND hardy في محرك البحث AltaVista؟ يعلمه بأنك تريد كل الوثائق التي تتضمن جميع الوثائق التي تحتوي على كلمات لوريل وهاردي فتحصل على مواقع عن الممثلين الهزليين ستان لوريل و اوليفر هاردي Stan Laurel and Oliver Hardy.. ولكن بكتابة لوريل وهاردي باحرف صغيره من المحتمل أن تحصل على صفحات تشير الى أوراق الغار bay leaves و زهور الاقحوان and hardy chrysanthemums.
كيف يمكنك تحديد بحثك اذن؟ لديك خياران يستحقان المحاوله. اولاً، أكتب الكلمة/ الكلمات التي تريد البحث عنها بالأحرف الكبيرة في محرك البحث LAUREL AND HARDY... ثانياً، يمكنكم كذلك تقليل نتائج بحثك بتحديد اللغة و التاريخ، او اضافة كلمات رئيسية تتعلق بمعلومات محددة.

"او - or"

إن استخدام "او - or" في بحثك يوسع النتائج، فمثلاً عند كتابة قرش أو اسماك sharks OR fish في محرك البحث تشير إلى البحث عن صفحات تحتوي اما على كلمة "القرش" او كلمة "السمك". فليس بالضروره ان تظهر الكلمات معاً على الصفحه.

و يعد هذا مفيد إذا كنت تبحث عن اكبر عدد ممكن من الصفحات.

"و ليس – and not"

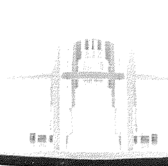
معظم محركات البحث تسمح للمستخدم بإسبعاد أشياء باستخدم المشغل "ليس– not". او في حالة AltaVista "و ليس – and not". على سبيل المثال. نتائج البحث عن روزفلت وترومان Truman AND NOT Roosevelt على صفحة AltaVista تتضمن الصفحات التي تشير الى ترومان ولكن استبعاد تلك التي تحتوي روزفلت، حتى لو كانت تلك الصفحات نفسها تحتوي أيضا اسم ترومان.

"القريب- near"

يمكنك ان تكون قادر على استدعاء اي موقع من خلال تحديد مجموعة من الكلمات وقربها من بعضها البعض. على سبيل المثال، إذا كنت تبحث عن موقع ذو صله بلاعب الجولف المحترف تايغر وودز Tiger Woods. من المرجح أن يظهر اسمه الأول و الأخير على مجموعة كبيرة من المواقع. و يمكن أن تظهر "وودز" "Woods" على صفحات متعلقة بالغابات أو المنتزهات و أيضاً قد تظهر كلمة "النمر"Tiger" على صفحات متصله بالحياة البرية مثلاً. و لتجنب هذه المواقع، يمكنك استخدام كلمة "القريب- near" في محرك البحث. يتيح موقع AltaVista للمستخدم بتحديد المواقع التي تظهر بها الكلمات داخل كل عشر كلمات بعضها البعض. و بكتابه "تايغر وودز" قرب الجولف ""Tiger Woods NEAR golf في محرك البحث لايجاد مواقع بها اسم تايغر وودز (تذكر انه بوضع الكلمات بين علامتي تنصيص او اقواس، واستخدام الأحرف الكبيرة، أنك تطلب مطابقه تامة) تظهر بعد كل عشر كلمات من كلمة جولف.

و تعتبر كلمة البحث "القريب- near" مفيدة جدا إذا كنت تبحث عن شخص ما. و بما أن الاسماء احياناً تفهرس بحسب الاسم الاخير. فاستخدام كلمة البحث "القريب- near" يسهل ايجاد صيغ متنوعة للاسم. فعلى سبيل المثال، إذا كنت تبحث عن John NEAR Doe سيظهر في نتيجة البحث ,Doe, John . and John Q. Doe

وتضيف فريدمان مشيرةً إلى "أن بعض عمليات البحث البسيط تتيح استخدام منطق بولين باستخدام علامة زائد (+) ، وعلامة ناقص (-) كبديل لكلمة البحث "و ليس – and not". ولكن عمليات البحث البسيطة لا تقدم استراتيجيات بحث اضافية كما التي تم مناقشتها في اعلاه."





عقدت كلية الهندسة جامعة عين شمس مؤتمرها السنوي الثاني EYE ٢٠٠٧ ، خلال الفترة من ٨ - ١١ سبتمبر الماضي ، وحضره عدد من رجال الأعمال و الشخصيات العامة . يقول حسين صلاح يوسف رئيس اللجنة المنظمة للمؤتمر ، بأنه مؤتمر طلابي سنوي تنظمه الكلية ويناقش أهمية العلاقة بين الاقتصاد و الهندسة و التكامل بينهما، و كلمة EYE نفسها هي اختصار لـ Engineering Yields Economy Economy Yields Engineering، أي أن الهندسة و الاقتصاد كل منهما يؤدي إلى الآخر.

يهدف هذا المؤتمر إلى تمكين طلاب الهندسة من دراسة أفكارهم من الناحية الاقتصادية وعمل دراسات الجدوى وخطط العمل اللازمة لها للوصول بأفكارهم إلى مشاريع مربحة قابلة للتنفيذ وتعليمهم كيفية إدارة مشاريعهم الخاصة وإيجاد تمويل لها من خلال ورش عمل متخصصة... مشيرا الى أن الفكرة لاقت قبولا واسعا من قبل الكلية و تكون EYE كمؤتمر طلابي سنوي يقوم فيه طلاب الهندسة أصحاب الخبرات في هذا المجال بتدريس المبادئ الاقتصادية الأساسية جنبا إلى جنب مع طلاب التجارة المتخصصين في هذا المجال للطلاب المشاركين في المؤتمر. و في نهاية المؤتمر يعرض الطلاب المشاركون مشاريعهم المدروسة على أسس اقتصادية سليمة وتساعدهم EYE في إيجاد تمويل لها.

وأضاف أنه تم اختيار طلاب التجارة هذا العام بالتعاون مع منظمة SIFE-ASU و التي يتميز أعضاؤها من الطلاب بالخبرة الكافية في مجال ريادة الأعمال. و في إطار تنفيذ EYE يتم اختيار لجان لتنظيم المؤتمر سنويا من الطلاب الذين تطوعوا للقيام بمسئوليات هذا العمل و تنظيمه و يتكون الهيكل التنظيمي للمؤتمر من ثلاث لجان رئيسية:

اللجنة الأكاديمية: و هي المسئولة عن إعداد المادة العلمية و تدريسها للطلاب.

اللجنة المنظمة: و هي المسئولة عن تنظيم المؤتمر.

لجنة الموارد البشرية و البحث و التطوير: وهي مسئولة عن بحث كيفية الارتقاء بالمستوى الشخصي للمشاركين في المؤتمر و التخطيط لمستقبل EYE.

ومن جانبه أوضح أحمد يوسف العربي رئيس المؤتمر أن من أهم مبادئ المؤتمر إيمانه بأهمية أن يكون الشباب فئة مشاركة و ليس فئة مستهدفة تعتمد على غيرها في تحديد احتياجاتها و كيفية إشباعها و يظهر هذا لدينا من خلال التفكير في المؤتمر و التخطيط له و تنظيمه والذي نبع من مجموعة من الشباب المصري الذي آمن بضرورة أن يكون له دور و إسهام في تنمية مجتمعه ... مشيرا الى أن المؤتمر لا يستهدف تدريس برامج متخصصة في مجال إعداد خطة العمل و دراسات الجدوى فحسب بل انه يركز أيضا على غرس روح الفريق

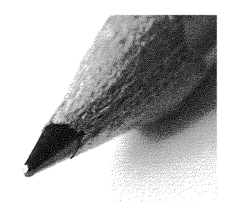
الواحد لدى كلا من فريق إعداد المؤتمر و المشاركين فيه، و إعداد الشباب لمصاعب الحياة العملية عن طريق العمل في منظمة ذات هيكل تنظيمي كبير مثل EYE.

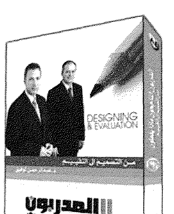
وأضاف أن العام الماضي شهد عقد مؤتمر EYE للمرة الأولى في كلية الهندسة بجامعة عين شمس و حقق نجاحا فوق المتوقع، و كان الناتج من EYE ٢٠٠٦ ١٧ مشروعاً بمشاركة ٢٠٠ طالب، منهما مشروعين حصلا على تمويل من خلال EYE. ومن أبرز هذه المشروعات هو الكرسي العنكبوتي للمعاقين الذي يصعد السلالم بطريقة ميكانيكية، ومشروع ماكينة لتحويل قش الأرز إلى ورق. كما تم بناء القدرات الشخصية لستين طالبا هم الطلاب المنظمين للمؤتمر. والأهم أن المؤتمر نجح في الوصول برسالته للمجتمع المصري و حصل على دعم رجال الأعمال و الصناعة في مصر، مثل د/ إسماعيل عثمان، رئيس الشركة المصرية لمشروعات السكك الحديدية والنقل، و هو الأب الروحي لمؤتمر EYE و الذي رحب بفكرة المؤتمر منذ لحظة بدايته الأولى.

وأشار الى أن هذا العام عقد مؤتمر EYE ٢٠٠٧ برؤية جديدة، و هي أهمية مفهوم (ريادة الأعمال Entrepreneurship) في المجتمع المصري، و كيفية تأثيرها على أداء المشروع من حيث التنفيذ و الإدارة، وتم وضع أربع ورش عمل هي (المجلس المالي، المجلس التسويقي، مجلس العمليات الإنتاجية، و مجلس ريادة الأعمال)، حيث استمر تدريس EYE لمدة ٨ محاضرات بعدها تم تسليم المشاريع لتصبح جاهزة للعرض من خلال مؤتمر يستمر ٣ أيام أمام لجنة تحكيم من رعاة المؤتمر و المتخصصين في الاقتصاد و رجال الأعمال ، حيث يتم اختيار المشاريع الثلاث الأوائل لعرضها مرة أخرى في حفل ختام المؤتمر. و كانت حصيلة المشروعات هذا العام ١٢ مشروعا تحمل جميعا طابع الابتكار مع البعد الاقتصادي المناسب، و من بينها على سبيل المثال نظام لدفع المصاريف الحكومية في المنزل عن طريق خدمة الإنترنت بكروت خدش أو كروت الائتمان، و الصيدلية الذكية التي تحفظ الأدوية في المنزل أو المستشفى مع إمكانية تذكير المريض بميعاد و نوع علاجه، و مشروع لتصنيع حضانات الأطفال في مصر.









DESIGNING
& EVALUATION

الجزء الأول

أهمية التدريب فى المنظمة .. لماذا التدريب ؟

لكل فرد (موظف) فى المنظمة دوراً يؤديه أو نشاطاً أو وظيفة يقوم بأداء أنشطتها ، أو دوراً يؤديه فى العمل العام ، هذا الدور له أهداف وأعباء ومسئوليات وإنجازات مطلوب تحقيقها فى إطار هذا الدور ... والفرد المطلوب منه أداء هذا الدور يؤديه فى إطار مستوى نمطه الفكرى الذى ينعكس فى قدراته المعرفية والمهارية وإتجاهاته السلوكية وخصائصه الشخصية ... أى أن مستوى القدرات العقلية والفكرية ينعكس فى سلوك وأداء الفرد فى شكل قدرات معرفية ومهارية وإتجاهات سلوكية وخصائص شخصية . وهذه القدرات والإتجاهات والخصائص هى الأدوات التى يؤدى بها الفرد دوره الوظيفى والإنسانى أيضاً .

فجوات الأداء ودور التدريب :

لكل دور فى المنظمة أو فى العمل العام أو فى الحياة مستوى مستهدف من الأداء . فإذا ما كانت مخرجات أداء الفرد فى حدود هذا المستوى المستهدف لم تكن هناك مشكلة .. أما إذا كانت هذه المخرجات أقل من المستوى المستهدف كانت هناك مشكلة فجوة سالبة فى هذا الأداء وتحتاج إلى تحليل .. أما إن كانت الفجوة موجبة فهذا يعنى أن أداء هذا الفرد متميز جداً أو أن المستوى المستهدف كان مخططاً بأقل مما يجب . وتلك مشكلة أخرى .

وإذا كانت فجوة الأداء سالبة . فعلينا التحليل فى إطار المعادلة السابقة . فإن كان النقص فى مستوى الأداء راجع للمكون الأول فى المعادلة وهو (القدرة) . والذى يعنى القدرات المعرفية والمهارية فإننا نقول أننا بصدد إحتياج تدريبى علينا أن نشبعه أو نغطيه بالتدريب ، أى أن التدريب هنا يكون لإكساب معارف و/أو لتنمية مهارات ... وإذا كان النقص فى مستوى الأداء راجع المكون الثانى وهو(الرغبة) . والذى ينقسم بدوره إلى مكونين فرعيين " الإتجاهات " × " المواقف " . فإننا نقول أننا أيضاً بصدد إحتياج تدريبى علينا أن نشبعه أو نغطيه بالتدريب . ويكون التدريب متوجهاً إلى المكون الفرعى الأول " الإتجاهات " . ويكون التدريب لتغيير (أو لتعديل) هذه الإتجاهات .

أى أن التدريب يدخل هنا كمتغير خارجى لعلاج فجوة الأداء السالبة الراجعة إلى نقص فى القدرات أو تشوش فى الإتجاهات . وهذا النقص يعكس بدوره إنخفاضاً فى مستوى النمط الفكرى للفرد .

التدريب والتطوير :
والتدريب لا يتم تفعيله فقط لمعالجة فجوات الأداء السالبة الحالية . ولكننا نفعله أيضاً لتغطية الإحتياجات المستقبلية للفرد فى إطار تطور دوره فى ظل بيئة شديدة التغير أو تطوير قدراته لتطوير حدود هذا الدور .

المفاهيم الأساسية فى التدريب .. والمفاهيم المرتبطة به

١- تعريف التدريب :
" إن التدريب عملية مخططة ... محورها الفرد ... تهدف إلى تنمية وتطوير مستوى نمطه الفكرى ... بما يؤدى إلى إحداث تطوير إيجابى فى قدراته المعرفية والمهارية واتجاهاته وسلوكياته ... لتلبية إحتياجات حالية و/أو مستقبلية ... يحتاجها الفرد والدور الذى يؤديه والمنظمة التى يعمل فيها بهدف رفع معدلات أدائه وإنتاجيته وتطوير نظم وأساليب العمل والإرتقاء بها " .
وهناك تعريف آخر يعرفه بأنه : " إحداث تغيير فكرى مرغوب فيه عن طريق المعارف والمهارات والمسار الفكرى " . وبذلك يكون الإشباع الفكرى المتحقق خلال التدريب = الفكر بعد التدريب – الفكر قبل التدريب .

٢- تعريف التعليم :
" التعليم موقف له مكونات ثلاثة (معلم / معلومة / متعلم) . وهو يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض من العلم . الذى ينطلقون منه إلى تخصصات متنوعة ترتبط أو تحقق أهداف هؤلاء الأفراد .. والتعليم يتم فى مؤسسات تعليمية وفق جدول زمنى ويمارسه متخصصون ويعقبه تقويم . وبذلك تكون النتيجة المترتبة على مواقف التعليم هى التعلّم " .

٣- التعلّم :
(هو قناة التوصيل الرئيسية التى تتم عن طريقها عمليات التعليم والتدريب ... أى أنه عملية التراكم المستمرة فى المعارف والمعلومات من خلال عمليات التعليم والتدريب والملاحظة والممارسة والخبرات الشخصية) .

٤- التنمية الذاتية :
" هى عملية تطوير وتنمية حصيلة المعارف والمهارات المتراكمة لدى الفرد من خلال أساليب التعلّم الذاتى . أى من خلال تفعيل الفرد لقدراته الذاتية فى التحصيل والتعلّم من خلال القراءة . التجريب . الملاحظة ... إلخ " .

٥- الفرق بين التدريب والتعليم والتعلّم والتنمية الذاتية :
يتفق التدريب مع هذه المفاهيم . فى أنها تهدف أيضاً إلى تغيير وتطوير مستوى النمط الفكرى للفرد . لكنه يختلف معها فيما يلى :

* التدريب يرتبط بأهداف المنظمة من خلال إرتباط الفرد بالدور المنوط به فى المنظمة . بينما ترتبط العمليات الأخرى أكثر بأهداف الفرد.

* التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من هذه المفاهيم التى تتوجه للإطار العريض من المعارف .

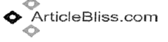
* التدريب نحدد أهدافه ومحتواه . بينما التعليم مثلاً تتحكم المؤسسات التعليمية فى أهدافه ومحتواه .

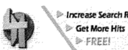
* التدريب مكمل لكل عمليات التعليم والتعلّم والتنمية الذاتية . إذ يكمل كل أوجه النقص فيها .



www.Articlebliss.com

هذا الموقع مفيد جداً







FREE Internet Marketers Online Course

Search Database: Search

مفيد للباحثين والمؤلفين وطلاب الدراسات العليا والمتخصصين في مجالات العمل المختلفة.. أنه موقع للمقالات المتخصصة في أكثر من عشرين تخصصا. يشتمل على خدمات عديدة وبه قاعدة بيانات ضخمة تساعدك على الوصول إلي أفكار محددة بمجالات بسيطة وموجزة وحديثة عن المجال الذي تبحث فيه أيا كان.

أيضا يوفر لك هذا الموقع قائمة بمجموعة كبيرة من مواقع المقالات Articlesites التي تساعدك علي الوصول إلى هدفك بسرعة وسهولة وبدقة واحتراف.

كما يمكنك كذلك أن ترسل إليه بمقالاتك في مجال تخصصك. لينشرها لك فور وصولها فهو بوابة واسعة لتلقي الاعمال الفكرية بمجالات المعرفة والمال والأعمال المتباينة.

ومن المزايا الهامة التي يقدمها الموقع ميزة إيجاد (رابطة Link) لموقعك على موقعه مجانًا حيث يمكنك أن تضع موقعك بهذا الموقع وتبادل معه الإعلان عن المواقع من جدول عملية بسيطة ويسيرة وفورية فقط ابحث في الموقع عن link to us لتكتشف مدى سهولة هذا التصرف وفوائده العديدة.

• به من التطبيقات العديدة التي يتم البحث بها عن مقالات:

• التمويل • الانترنت • النقل • التكنولوجيا • اصول الكتابة والتحدث علي الملأ • التأمين. • التعليم. • اللياقة البدنية • قصاصات عامة • الملابس والموضة • التسوق • الصحة • المجتمع • الرياضة • الهوايات • الحيوانات الاليفة • النباتات • المبانى • الطب • الاغذية • الفنون

وغيرها من المجالات الانسانية المتعارف عليها.

كما يتيح لك الموقع أربعه جوانب للأستفاده من المقاله / المقالات التى تحتاجها .

- **الطباعة**
- **التعليق على الطباعة**
- **إرسال المقالة لصديق**
- **الدخول على موقع الكتاب والمؤلفين**
- **الدخول لمواقع أخرى**
- **وثيقه الأرتباط به**

الموقع يشمل على ١٣٤٩٧٥٦ مقال وكتبها ١٩٤٥٤ مؤلف و كاتب جميعها رهن اشارتك.



لحظة وفاء



أجمل لحظات العمر تلك التى يرى فيها الانسان أبناً كبر و نجح . حبة أنبتت سنابل . زهره أينعت . أخاً أصغر حقق نجاحاً كبيراً . و أنتج ما يعلم الالاف . حافظ على مهنيته و خلقه و التزامه الوطنى و القومى .
وهنا فى هذه المؤسسة اللامعة عشت هذه اللحظات مع أخى و زميلى الدكتور عبدالرحمن توفيق .
لم يبنى عبد الرحمن قصراً أو ثروة خاصة .
و إنما بنى مؤسسه لتنمية المديرين و تطوير المؤسسات فى وطننا العربى و هذا أفضل الاستثمار .
عودتى للقائه بعد سنين طويله قضتها فى خدمة فلسطين و قضيتها و حريتها و استقلالها . عوضت عن البعد القسرى (ولو قربت المسافات) الذى فرضته طبيعة العمل الذى خضته .
أسعدنى ما رأيت و أسعدنى لقائه و ليس لى إلا أن أتمنى له مزيداً من النجاح و التوفيق

د. نبيل على شعث
٥ / ٨ / ٢٠٠٧

معنى الوفاء .. والعطاء

بتلك الكلمات توّج الأستاذ الدكتور/ نبيل شعث سجل الزائرين لمركز الخبرات المهنية للإدارة أثناء زيارته للمركز ضيفاً على الدكتور/ عبد الرحمن توفيق .. والعلاقة بينهما هي علاقة الأستاذ والأب والمعلم الذي تربطه بالإبن كل علاقات المودة والاحترام المتبادل , وشغل الدكتور/ عبد الرحمن منصف خبير التدريب بمؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة , وعمل مع الدكتور/ نبيل شعث لمدة تزيد عن العشر سنوات .. بدأت فيها (تيم) بتدعيم الإدارة عربياً في مجال التدريب والتنمية البشرية , وقدمت على مدى السنوات من الجهود الاستشارية ما يرقى بمستوى الأداء الإداري العربي .. وما زالت مع شركة بميك تقدمان كل ما ينفع الإدارة

العربية من علم وتدريب وإصدارات ومؤتمرات متخصصة.

إن اللقاء بين قطبي التدريب (تيم / بميك) هو لقاء بين جيلين من أجيال المهنة بكل معنى الكلمة. استهدف وضع ملامح التعاون المهني المستقبلي بين المؤسستين , وأكد على معاني الوفاء والالتزام والانتماء بين مؤسسي أكثر شركات التدريب تقدماً وريادة في مجال التدريب والنشر المتخصص بميك .. ليكون هذا اللقاء نموذجاً للتحالف القائم على الاحترام المتبادل بين أقطاب المهنة الواحدة .. إنه بحق لقاء له أكثر من معنى , ودلالة لكل من يعمل بمهنة التدريب والتنمية البشرية.


PMEC



Human Resources Development

تنمية الموارد البشرية

استراتيجيات التحول ونقاط التميز

القاهرة 10-12 مايو 2008

THE 8TH HRD. CONFERENCE .. STRATEGIES SHIFT & POINT OF EXCELLENCE